



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Evaluace možností prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku  
The Evaluation of Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company

Student: Sláva Vilkovská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Sláva Vilkovská**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Evaluace možností prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku**  
**The Evaluation of Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska krizového managementu a prevence krizí
  3. Analýza podniku zvoleného pro aplikaci preventivních kroků
  4. Vytvoření krizového profilu podniku
  5. Návrhy vyplývající z analýzy současného stavu a sestaveného krizového profilu podniku
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.  
MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert, 2012. ISBN 978-3-8473-4870-2.  
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2015



---

podpis studenta

## Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za její cenné a rady a čas, který mi věnovala.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU A PREVENCE KRIZÍ .....</b>	<b>6</b>
2.1	KRIZE .....	6
2.1.1	Druhy krizi .....	6
2.1.2	Typologie podnikových krizí .....	8
2.2	PŘÍČINY A ZDROJE KRIZÍ .....	10
2.2.1	Vývoj krize .....	11
2.2.2	Fáze vývoje krize .....	12
2.3	RIZIKO .....	13
2.3.1	Analýza rizik .....	14
2.3.2	Řízení rizik .....	15
2.3.3	Postoj k riziku .....	16
2.4	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ .....	19
2.4.1	Příčiny neúspěchu v podnikání .....	20
2.4.2	Krizový scénář .....	20
2.4.3	Krizový plán .....	21
2.4.4	Sestavení krizového scénáře a plánu .....	22
2.4.5	Potenciální ohniska krize .....	22
2.4.6	Krizová strategie .....	24
2.4.7	Krizová matice .....	25
2.5	PODNIKOVÁ DIAGNOSTIKA .....	27
2.5.1	PEST analýza .....	27
2.5.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	29
2.5.3	Finanční analýza .....	32
2.5.4	SWOT analýza .....	37
2.6	METODIKA VYUŽITÁ V DIPLOMOVÉ PRÁCI .....	38
<b>3</b>	<b>ANALÝZA PODNIKU ZVOLENÉHO PRO APLIKACI PREVENTIVNÍCH KROKŮ .....</b>	<b>39</b>
3.1	SPOLEČNOST .....	39
3.2	SPOLEČNOST ČESKÁ REPUBLIKA .....	39
3.3	HISTORIE NÁMOŘNÍ DOPRAVY .....	41
3.4	NÁMOŘNÍ DOPRAVA .....	41
3.5	SLUŽBY POSKYTOVANÉ NÁMOŘNÍ DOPRAVOU .....	42
3.6	INCOTERMS .....	43
<b>4</b>	<b>VYTVOŘENÍ KRIZOVÉHO PROFILU PODNIKU .....</b>	<b>47</b>

4.1	PEST ANALÝZA .....	47
4.2	FINANČNÍ ANALÝZA .....	52
4.3	PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL .....	54
4.4	SWOT ANALÝZA .....	57
4.5	ANALÝZA OHROŽENÍ .....	69
4.6	KRIZOVÉ SCÉNÁŘE A PLÁNY .....	76
<b>5</b>	<b>NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SOUČASÉHO STAVU A SESTEVENÉHO KRIZOVÉHO PROFILU PODNIKU .....</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Žijeme ve společnosti, která se vyznačuje globalizací, rychle se měnícím prostředím a nestabilitou. Aby byly podniky schopny se udržet v dnešním konkurenčním světě, musí neustále sledovat kroky konkurence a především se vyhýbat krizovým situacím. Guvernér České národní banky Miroslav Singer řekl: „Zárodky krizí vždy vznikají v „dobrých časech“, kdy je svět nejlíbeznější.“ Právě proto by podniky neměly zapomínat v období úspěchu a rozmachu na faktory, které je můžou kdykoliv ohrozit. Možností jak se vyhnout nepříznivé situaci je zavedení preventivních opatření a neustálá kontrola. Neříká se nadarmo, že moudrý člověk neudělá tutéž chybu dvakrát a proto je prevence proti krizovým faktorům efektivnější než samotné řešení následků krize.

Cílem diplomové práce je odhalit ohniska potenciálních krizí a navrhnout možná preventivní opatření, aby nedošlo k propuknutí krize v podniku.

Práce je zpracována v logistické společnosti. Námořní doprava hraje významnou roli na poli mezinárodního obchodu. Jedná se o nejstarší a v rámci mezinárodní přepravy o nejrozšířenější způsob transportu zboží. Současným trendem v tomto oboru je kontejnerizace. Jde o velmi specifickou oblast, v rámci které společnost nabízí přepravu LCL, FCL zásilek nebo transporty speciálním Consol boxem. Doprovodné služby zahrnují celní odbavení, skladování ve vlastních skladových prostorech, poradenství při zpracování přepravní dokumentace a konsolidaci.

Teoretická část diplomové práce se zabývá definováním pojmů, které souvisí se vznikem krize a s krizovým řízením. Následně jsou rozebrány rizikové faktory, které jsou úzce spjaty s krizí. V rámci diplomové práce bude zpracována kapitola zabývající se analýzami vnitřního a vnějšího prostředí spolu s metodami, které měří výkonnost podniku. Závěr teoretické části bude patřit možným strategiím krizového řízení a zásadám zpracování krizových plánů a scénářů.

V praktické části budou vyhodnoceny výsledky z provedených analýz a stanoví se faktory vnitřního a vnějšího prostředí. Jednotlivé závěry budou shrnuty v závěrečné SWOT analýze, z které se vyberou největší hrozby pro podnik. Na základě těchto hrozeb budou sestavena krizová ohniska a jejich následné zavedení do krizové matice. Pro jednotlivá krizová ohniska budou navrženy krizové plány a strategie, které jsou pro prevenci nejvhodnější.

Závěr práce budou tvořit návrhy a doporučení nejen k zlepšení situace v podniku, ale také k udržení si konkurenceschopnosti na trhu a preventivní opatření proti vzniku krize.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU A PREVENCE KRIZÍ

„Manažeři musí chápat pojem krize a orientovat se v jejích zdrojích (příčinách) musí vědět, že jsou různé typy krizí s různým způsobem vývoje. Je třeba, aby porozuměli, jak se různé typy krizí vyvíjejí, jaké mají zdroje, jaké druhy souvisejících problémů je obklopují a jak tedy zjistit způsob zvládnání příslušného typu krize.“ (Mikušová, Papalová, 2014, s. 1)

Každý z podnikových procesů představuje zdroj rizika, které se projeví buď nepřímo, nebo jako přímá hrozba pro lidi, prostředí, materiální hodnoty. Současné managementy podniku nevěnují tolik pozornosti rizikovým faktorům a zvládnání rizik není součástí manažerských rozhodnutí. (Kruliš, 2011)

### 2.1 Krize

„Slovo krize má původ ve starořeckém slově *krino*, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat, měřit mezi dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, práví- bezpráví, život- smrt. Z něho později vzniklo slovo *krisis*, kterým se vyjadřovala rozhodná chvíle nebo doba, rozhodnutí samo nebo nesnáze.“ (Zuzák, 2004)

V dnešní době je krize vnímána spíše v negativním slova smyslu. Je důležité se nad tento omezující pohled povznést a současně se dívat na krizi jako na výzvu a příležitost ke změně a zlepšení. „V podnikatelském kontextu lze podnikovou krizi charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení podnikové situace.“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

Svým způsobem je krizová situace definována jako narušení rovnováhy mezi posláním, vizí, filosofií a hodnotami podniku, které tvoří základní podnikatelské charakteristiky a mezi postojem podnikatelského prostředí, které je představováno především možnostmi a nástroji. (Umlafová, Pfeifer, 1995)

#### 2.1.1 Druhy krizi

##### Osobní krize

Osobní krize je charakterizována jako psychický stav, který je způsobený neúspěchem, depresí nebo únavou. Mezi faktory, které nejvýrazněji ovlivňují psychický stav jedince, je ztráta partnera, člena rodiny, rozvod, dlouhodobé zdravotní problémy nebo sociální traumata. Velmi negativní důsledek může mít ztráta zaměstnání, nevhodné podmínky na pracovišti nebo dlouhodobá cílená šikana ze strany spolupracovníků, nazývaná mobbing. Nepříznivé dopady mobbingu se neprojevují pouze v osobním životě

zaměstnance, ale také ve špatném klimatu na pracovišti, zhoršením komunikace mezi spolupracovníky, snížením výkonnosti a kvality odvedené práce. Ze statistik vyplývá, že téměř každý desátý pracovník podniku se již s mobbingem setkal. Veškeré faktory ovlivňující osobní krizi mohou fungovat jako podněty ke kreativitě a novému tvůrčímu přístupu.

### **Sociální a společenská krize**

Sociální a společenská krize vzniká v rámci jednoho státu, ale s rozšiřující se globalizací může proniknout na území více zemí. Tato krize je definována jako ohrožení stávajících společenských a sociálních forem. V současné době mají státy tendenci zasahovat a pomáhat buď to politicky, nebo vojensky a tím se z izolované společenské krize jednoho státu stává událost s vnějšími zásahy. Výsledkem sociálních a společenských krizí jsou embargo v zahraničním obchodě, politické vydírání v oblasti strategických surovin a energií, ekonomické sabotáže, migrace obyvatelstva z ohrožených oblastí, pašování lidí nebo ničení majetku. V rámci české legislativy jsou stanoveny pravomoci a řešení krizových situací přičemž se rozlišuje na události související nebo nesouvisející s vnějším napadením. Evropská rada přijala v prosinci 2003 bezpečnostní strategii „Bezpečná Evropa v lepším světě“, která identifikuje největší evropské hrozby a stanovuje metody, jak těmto situacím čelit. Mezi tato nebezpečí patří terorismus, zbraně hromadného ničení, organizovaný zločin, zhroucení státní moci a regionální konflikty. (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

### **Krize v důsledku živelných pohrom a havárií**

Živelné pohromy a katastrofy doprovází lidstvo už od nepaměti. V posledních letech dochází k intenzivnějším změnám v počasí, které mohou zapříčinit povodně, krupobití, vichřice nebo dlouhotrvající sucha. Živelné pohromy nejsou způsobené pouze počasím nebo přírodními vlivy, ale také tady lze zařadit epidemii, nově vznikající nemoci, výbuchy plynů a látek, radioaktivitu, která se může dostat do ovzduší, půdy nebo vodních toků. Příkladem takové krize je epidemie eboly, která zasáhla převážně africký kontinent v roce 2014. (Zuzák, Königová, 2009, s. 18)

### **Krize ekonomického charakteru**

Krizi ekonomického charakteru lze rozlišit na dvě základní oblasti a to na mikroekonomickou a makroekonomickou. O makroekonomické krizi mluvíme v případě, že dochází ke značné nerovnováze mezi výrobou a spotřebou a to má negativní dopad na

využívání výrobních kapacit, nezaměstnanost, pokles mezd nebo neprodejnost zboží. Týká se ekonomické reality z pohledu celku. Z mikroekonomického hlediska mluvíme o krizi jednotlivců, domácností nebo podniků. Poslední celosvětová krize, která zasáhla větší část populace, vypukla v roce 2008. (Zuzák, 2004)

Mezi jednotlivými krizemi existují spojitosti, protože podnik nevystupuje izolovaně, ale je ovlivňován ekonomickým, sociálním, politickým a environmentálním okolím. Vnitřní prvky podniku představující technická zařízení a lidi jsou ve vzájemné interakci s vnějším prostředím ve formě příležitostí a hrozeb. Osobní krize zaměstnance, nevhodný zásah do technologického procesu často vede k havárii výrobní linky, tvorbě zmetků co může mít negativní dopad na podnik jako celek. Na druhou stranu změny makroekonomických veličin v zemích, které se jeví jako nezávislé k danému podniku a mohou mít díky internacionalizaci a globalizaci záporný efekt. (Zuzák, Königová, 2009)

### **2.1.2 Typologie podnikových krizí**

Klasifikace krizí vzniká buď přirozeně, nebo jsou výsledky dlouhodobých výzkumů a praxe. Jednotlivé typy se vzájemně nemusí vylučovat, protože nesprávně a pozdě řešena krize může mít podíl na vzniku další. V současnosti se vědci zabývají účinnou klasifikací krizí a prostředky obrany a zajištění. (Mikušová, Papalová, 2014)

Mikušová (2002) rozděluje podnikové krize na strukturální, výnosovou a krizi likvidity.

#### **Krize likvidity**

Krize likvidity se projevuje platební neschopností podniku, kdy podnik není schopen hradit své závazky, má nedostatek likvidních prostředků a značně roste míra zadluženosti. Za příčiny této krize je považováno zvyšování podílu nelikvidních oběžných aktiv, prodlužováním doby splatnosti, investování pouze z vlastních zdrojů, inflace nebo ztráta velkého zákazníka, která vede ke snižování obrátu. Mezi hlavní zdroje patří nedostatečně vytvářený peněžní tok, neúměrné zadlužování s neschopností splácet nebo zaváděním nového výrobního procesu výrobku.

#### **Strukturální krize**

Strukturální krize probíhá v několika krocích, které jsou charakteristické poklesem objemu obrátu, snížením rentability, zvyšováním potřeby pracovního kapitálů, zhoršováním struktury rozvahy v důsledku nedostatku pracovního kapitálů a dostává se až do fáze snížení

likvidity podniku. Za nejčastější příčiny vzniku strukturální krize se považují problémy v řízení v důsledku špatného organizačního uspořádání, nevhodného finančního hospodaření nebo nesprávných investic. Podnik se často dopouští strategických chyb, kdy nesleduje křivku životnosti produktu a nevyvozuje z toho následní změny ve strategii.

### Výnosová krize

Výnosová krize poukazuje na dlouhodobé problémy firmy, které jsou způsobené nedostatečným výnosem podnikatelských aktivit. Tento stav může být způsobený výpadkem prodeje, růstem nákladů nebo poklesem cen.

Krize přechodná, ohrožení, chronická a bezrizikový stav představují další druhy krize, které vznikají na základě vzájemné interakce likvidity a rentability.

Obr. 2.1 Portfolio podnikových stavů

		Likvidita	
		nízká	vysoká
Rentabilita	vysoká	Krize přechodná	Bezrizikový stav
	nízká	Stav ohrožení	Krize chronická

Zdroj: Vlastní přepracování dle Mikušová, *Crisis management*, 2012, s. 35.

**Krize přechodná** vzniká v důsledku velkých investičních výdajů, které jsou spojeny s růstem podniku. V této fázi je podnik ještě schopen hradit nejdůležitější závazky. Krize není způsobena poklesem rentability, nýbrž rostoucími výdeji. Důsledky krize se dají zmírnit omezením až zrušením některých investičních výdajů nebo snížením provozních nákladů. Ke zlepšení své platební schopnosti může podnik využít možnosti úvěru, obligací nebo emisí. (Mikušová, 2012)

**Krize chronická** je primárně vyvolána snižující se rentabilitou, při které není podnik schopen se uplatnit na trhu. Podnik dlouhodobě nevytváří disponibilní zdroje a dochází ke snižování likvidity. V případě, že likvidita není příliš nízká, dá se situace zachránit okamžitým zásahem krizového manažera. (Mikušová, 2012)

**Stav ohrožení** je definován nízkou rentabilitou a nízkou likviditou. V takové situaci se podnik dostává do stavu ohrožení, při kterém může dojít až k zániku. (Mikušová, 2012)

**Bezrizikový stav** představuje situaci, kdy je jak rentabilita, tak likvidita vysoká a podniku nehrozí téměř žádné riziko. (Mikušová, 2012)

## 2.2 Příčiny a zdroje krizí

Zdroje potenciálních krizí podniku představují slabá místa, která by se měla pravidelně mapovat a kontrolovat. Nebezpečí představuje využívání neověřených metod a stanovisek nebo zavádění pochybných aktivit a stanovování nevhodných strategií. Management by se měl zaměřit na hrozby, které se prozatím neprojevují, ale v budoucnu by mohly díky nedůslednosti a nepřesnosti naplno propuknout. Úkolem vedení podniku je nastavit strategii, která zamezí vzniku negativních jevů a zároveň zajistí prevenci. Organizace by měla mít propracovaný informační systém, kdy na základě systematického a rychlého shromažďování dat bude možné okamžitě reagovat na prvotní symptomy krize. (Mikušová, 2002)

Příčiny vzniku krize lze dělit podle toho, zda vznikly uvnitř či vně podniku. Nerovnováha mezi vnitřním a vnějším prostředím představuje vnější příčinu, která může zahrnovat několik faktorů.

Vnější faktory krize:

- legislativní změny,
- politické vlivy,
- vznik nové konkurence,
- změna spotřebitelského chování,
- snížení odbytu podniku.

Podnikatelské prostředí je označováno jako dynamické a nestabilní. Působí na něj velké množství faktorů a nelze jednoznačně definovat jeho budoucí vývoj. Jelikož se budoucnost nedá předvídat, je důležité se na ni připravit aktivním přístupem podniku ke změnám. Podnik by se měl umět rychle přizpůsobovat a reagovat na změny na trhu, jinak může dojít ke ztrátě konkurenceschopnosti a postavení na trhu.

Vnitřní faktory krize:

- pružnost využívání technologií,
- tržní stabilita firmy,
- problémy ve výrobě,
- finanční nestabilita,
- podnikové vztahy a věková struktura.

Častou příčinou vzniku podnikové krize bývá osobní zavinění nebo chyba managementu. V těchto případech se jedná o krize, které jsou způsobené stylem řízení, nedůsledností, nepřizpůsobivostí a nesystémovostí manažerů. Mezi další chyby managementu patří nedostatečná kontrola a informovanost, neschopnost vytvářet analýzy nebo následné vyvozování závěrů. V mnoha případech se do krizí dostávají podniky, jejichž manažeři se zaměřují na příliš krátké časové období. (Mikušová, 2002)

### **2.2.1 Vývoj krize**

#### **Pomalým tempem**

##### *Potenciální fáze*

V této fázi nejsou vnější projevy nerovnováhy chápány jako něco neobvyklého, spíše jako řadové problémy, které lze řešit rutinně. Odhalení nového symptomu, nebo opakování předchozích si vyžaduje podrobnou analýzu. Z analýz lze určit, zda se daný problém opakuje periodicky, postupuje na vyšší úroveň nebo jestli lze nerovnováhu řešit obdobným způsobem jako v minulosti.

##### *Latentní fáze*

Příznaky krize se objevují častěji a začínají napadat další podnikové oblasti. Latentní fáze může trvat i několik let, ale pokud jim management věnuje dostatečnou pozornost, podaří se zpravidla bez větších problémů negativní jevy v dostatečném rozsahu eliminovat.

##### *Akutní fáze*

V akutní fázi krize se nerovnováha projevuje ve finanční oblasti podniku a lze je identifikovat na základě výstupu z účetnictví nebo pomocí finančních ukazatelů. Podnik se dostává do potíží s platební schopností a začínají se projevovat destruktivní účinky krize.

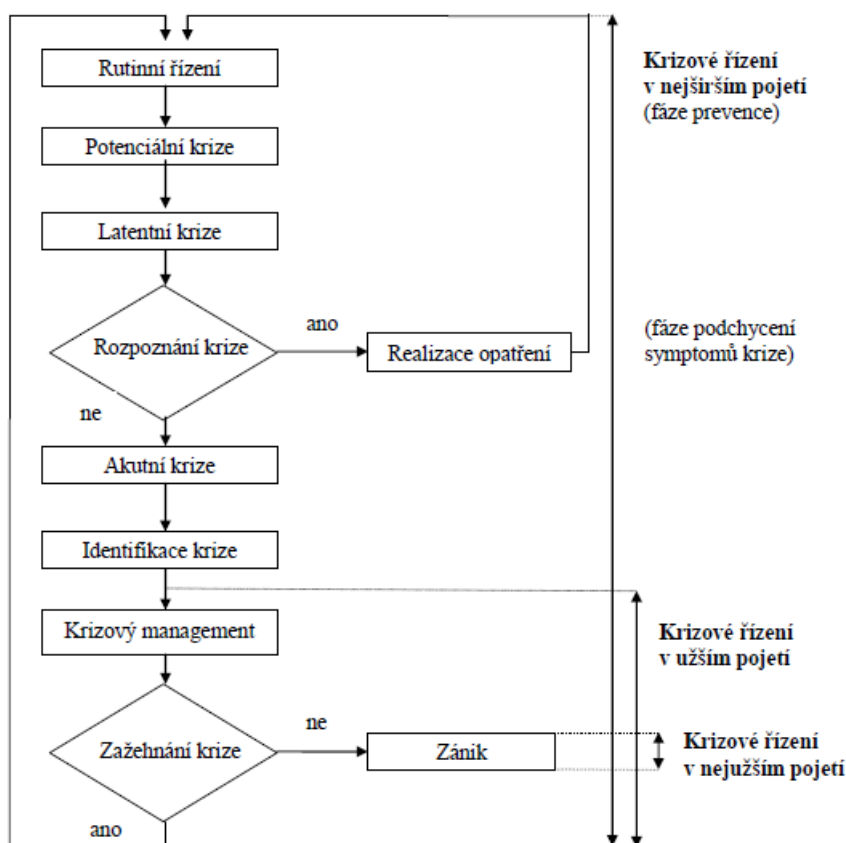
### Nezvladatelná krize

Krizový manažer nezvládá danou situaci a obvykle dochází k ukončení činnosti podniku. Za nejčastější příčiny se považuje ztrátovost a neschopnost hrazení závazků vůči ostatním subjektům na trhu.

### Rychlým či extrémně rychlým tempem

Projevuje se formou náhlé krize, která vzniká bez předchozího signálu. Jedná se například o přírodní události, jako jsou povodně, požáry, výbuchy nebo státní zásahy ve formě různých nařízení, zákazů a podobně. Tato krize je mnohem nebezpečnější, protože se projevuje rychle a podniky nemají dostatek času se na ni připravit.

Obr. 2.2 Fáze vývoje krize



Zdroj: ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2009, s. 79.

### 2.2.2 Fáze vývoje krize

Krize nepropukne jen tak a nelze se jí zcela vyhnout, ale jsou zde možnosti, jak se na krizi připravit a tím minimalizovat nepříznivé dopady. Rozlišujeme čtyři základní vývojová stádia krize. (Zuzák, Königová, 2009)

### *1. Stadium symptomů krize*

Jedná se o první stadium, ve kterém je možné identifikovat první příznaky krize a tím se zároveň připravit na její další průběh. Tato fáze je charakteristická dostatečnou časovou rezervou, která umožňuje zastavit průběh krize nebo ji úplně odvrátit.

### *2. Akutní stadium krize*

Akutní stádium se vyznačuje silným rozporem mezi zájmy podnikatelského subjektu a jeho vnějším okolím, při kterém dochází k poškozování cílů a budoucnosti podniku. Ve většině případů se v této fázi rozhoduje o výsledku krize, buď podnik zachráníme a krizi vnímáme jako příležitost, nebo je nutné počítat s neúspěchem.

### *3. Chronické stadium krize*

Představuje nedostatečné zvládnutí krize, při kterém sice došlo k utlumení napětí, ale příčina nebyla správně identifikována. Intenzita jednotlivých signálů se opětovně zvyšuje.

### *4. Stadium vyřešení krize*

Je charakterizována obnovením stability a rovnováhy podniku.

## **2.3 Riziko**

Nejistota a riziko představují významné faktory, které ovlivňují většinu podnikatelských aktivit. Hospodářské výsledky tedy neovlivňují pouze kvalitní realizace jednotlivých projektů, ale také riziko a nejistota, které jsou do určité míry neovlivnitelné.

*Nejistota*- je definována jako nemožnost spolehlivého stanovení budoucích faktorů, které ovlivňují hospodářský výsledek. Je tedy chápána jako situace, kdy je známá množina možných výsledků, ale nikoli pravděpodobnost s jakou se objeví. Nejistota se chápe v širším slova smyslu jako náhodnost podmínek nebo výsledků analyzovaných procesů jevů nebo událostí.

*Riziko* je chápáno v užším slova smyslu jako nejistota, u které je možno kvantifikovat pravděpodobnost vzniku odlišných alternativ. Z definice rizika vyplývá, že se jedná o odlišnosti a odchylky, které jsou měřitelné a kvantifikovatelné. Riziko v sobě zahrnuje dva rozměry a to pravděpodobnost vzniku nebezpečné situace a závažnost možného následku.



Z historického hlediska slovo riziko pochází z italského „risico“, které vyjadřuje úskalí, kterému je potřeba se vyhnout. (Smejkal, Rais, 2010)

Tab. 2.1 Srovnání pojmu nejistota a riziko

<b>Dimenze</b>	<b>Riziko</b>	<b>Nejistota</b>
<b>Měřitelnost</b>	měřitelné	neměřitelná
<b>Metody</b>	statistika a pravděpodobnost	subjektivní odhad
<b>Data</b>	kvantitativní data	kvalitativní data

Zdroj: Vlastní zpracování dle <https://managementmania.com/cs/rizika>

Je důležité se dívat na podnikatelské riziko ze dvou pohledů. Prvním z nich je pozitivní stránka, kdy riziko představuje naději vyššího zisku a úspěchu. Negativní pohled je charakteristický nebezpečím dosažením horších hospodářských výsledků. (Smejkal, Rais, 2003)

### 2.3.1 Analýza rizik

„Je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“ (Smejkal, Rais, 2003, s. 69)

Analýza rizik slouží vedení podniku k zavedení takových kroků, které pomáhají zvládnout rizika a zároveň budou působit jako opatření k zamezení jejich výskytu. V mnoha případech je nutné provést analýzu několikrát, aby bylo možné pokrýt různé části podniku. Cílem vedení podniku by neměla být eliminace všech rizik.

Riziko jako takové ve většině případů neexistuje izolovaně, nýbrž se vyskytuje jako kombinace více rizik, které mohou ve výsledku představovat hrozbu pro daný subjekt. Je důležité určit klíčové rizikové oblasti, z pohledu dopadu a pravděpodobnosti jejich výskytu. Jestliže podniku hrozí jakákoliv situace, která by pro podnik představovala riziko, je důležité pochopit, popsat a zanalyzovat daný jev a vyvodit závěr, proč k dané situaci vůbec došlo. Analýza rizik se provádí v jednotlivých krocích, které obsahují obecné činnosti. (Smejkal, Rais, 2003, s. 69)

## **Kroky analýzy rizik**

*Stanovení hranice analýzy rizik* je fiktivní čára, která rozděluje aktiva na ty, která budou zahrnuta do analýzy a na ostatní. Hranice analýzy rizik se určuje na základě cílů managementu nebo úvodní studie.

*Identifikace aktiv* se zabývá vytvořením seznamu veškerých aktiv, které leží uvnitř hranice analýzy rizik.

*Stanovení hodnoty a seskupování aktiv* jsou založeny na velikosti škody způsobené zničením nebo ztrátou aktiva. Aktiva se v tomto případě rozlišují na jedinečné a lehce nahraditelné. Do hodnoty aktiva se promítá závislost subjektu na tomto aktivu a škody, které by nastaly v případě, že by došlo k poškození aktiva. Jelikož v podniku se nachází velké množství aktiv, dochází ke snižování počtu tzv. seskupením na základě podobné kvality, ceny nebo účelu. Seskupená aktiva následně vystupují jako celek a je důležité navrhnout taková opatření ke zvládání rizik, která budou aplikovatelná na všechny aktiva ve skupině.

*Identifikace hrozeb* vyčlení pro analýzu takové hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Hrozby se odvozují například z postavení na trhu, hospodářských výsledků nebo záměrů podnikatele.

*Analýza hrozeb a zranitelností* hodnotí každou hrozbu vůči každému aktivu. U aktiv u nichž je hrozba reálná se stanoví úroveň hrozby vůči aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči hrozbě. Úroveň hrozeb vychází z faktorů jako je bezpečnost, motivace a přístup. Mezi faktory, ze kterých se určuje úroveň zranitelností, patří citlivost a kritičnost. Výsledkem této analýzy je seznam dvojic „hrozba- aktivum“, u kterých se může hrozba vůči aktivu uplatnit.

*Pravděpodobnost jevu* vyjadřuje, zda daný jev patří do intervalu pravděpodobnosti nebo jej lze vyloučit na základě určité charakteristiky. (Smejkal, Rais, 2003)

### **2.3.2 Řízení rizik**

Jedná se o proces, kterým podnik zamezuje působení již existujících nebo budoucích rizik. Pomocí tohoto systému, který v podstatě vychází z analýzy rizik, se podnik snaží eliminovat nežádoucí vlivy a navrhnout řešení využívající riziko jako příležitost. Management rizik analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření, která

vychází ze sociálních, ekonomických, technických a politických faktorů. (Smejkal, Rais, 2003)

Formulace cílů a strategie podniku by měla zahrnovat řízení rizik spolu s integrací do běžné podnikatelské činnosti. Řízení rizik je permanentní aktivita, která je součástí krizového řízení. Úkolem tohoto řízení je kromě identifikace a analýzy rizika také vyhodnocení a následná kontrola. Po identifikaci zdrojů nebezpečí, které představují konkurenti, změny v legislativě nebo potenciální substituční výrobek následuje určení výše rizika, které se váže k závažnosti důsledku pro podnik nebo samotná frekvence vzniku nebezpečí. Dalším důležitým krokem je vyhodnocení dané situace a následná realizace rozhodnutí. Samotné vyhodnocování probíhá většinou pomocí matice. Pokud se podnik rozhodne pro realizaci, je nutné zavést kontrolní systém, jehož hlavním posláním je identifikace změn rizika, zejména jeho zvýšení. Poslední z činností řízení rizik je sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Po určení výše rizika a stanovení priorit pro rozhodnutí se sestaví pořadí pro provedení opatření. Pokud se vyhodnotí riziko pro podnik jako nepřijatelné, nastává přeformulování cílů a proces řízení rizik se opakuje. (Zuzák, Königová, 2009)

Tab. 2.2 Matice rizik

ZÁVAŽNOST		FREKVENCE				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Zdroj: ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 2004. s. 47.

E- riziko extrémně velké, V- riziko velké, M- riziko malé, N- riziko nevýznamné

### 2.2.3 Postoj k riziku

Postoj podniku k riziku se odvíjí od samotného postoje manažera k riziku. Postoj k riziku lze rozdělit na tři základní kategorie, které se liší na základě ochoty manažera riskovat. Jedná se o averzi k riziku, neutrálnímu postoji nebo vyhledávání rizika.

**Averze k riziku** může mít různou intenzitu, od velmi silné až po mírnou. Jedinec, který se vyhýbá riziku, volí tradiční přístupy a je pro něho nejpodstatnější jistý výsledek i s predikcí nižšího zisku.

**Neutrální postoj k riziku** v tomto případě se jedná o rovnovážný stav, kdy podnikatel nemá ani sklon k riziku, ale na druhou stranu se riziku zcela nevyhýbá. Rozhoduje se na základě výnosnosti zvoleného postupu.

**Vyhledávání rizika** je charakterizováno situacemi, které přináší vysokou výnosnost s větším rizikem.

### **Klasifikace rizika**

Každé podnikání s sebou nese určité riziko, které vychází z předpokladu, že podnikatel, který investoval kapitál do podnikatelské činnosti, očekává výnos. Pokud se aktivity nevyvíjejí správným směrem, může podnik utrpět ztrátu nebo dokonce úplně skončit. Je důležité vědět, jaká rizika mohou podnik ohrozit a znát jejich základní charakteristiky.

**Podnikatelské riziko** je charakterizováno jako možnost, že se dosažené výsledky podnikání odchylují od předpokládaných výsledků, jak v pozitivním tak v negativním smyslu. Mezi faktory, které je ovlivňují, patří diverzifikace nákladů, postavení podniku na trhu, proměnlivost tržeb a nákladů, výběr technologie atd.

**Čisté riziko** má pouze negativní stránku a vztahuje se k poškození zdraví, ke ztrátám a škodám na majetku a organizaci jednotlivců vyvolaných přírodními jevy, selháním technických systémů a jednáním lidí.

**Systematické riziko** vychází z celkového ekonomického vývoje a postihuje všechny podnikatelské subjekty. Zdrojem mohou být změny peněžní a rozpočtové politiky, úpravy daňových zákonů nebo celkové změny na trhu. Toto riziko nelze snižovat diverzifikací.

**Nesystematické riziko** je specifické pro určité podniky a jejich aktivity. Zdrojem může být selhání klíčového dodavatele, vstup nového konkurenta, havárie výrobního zařízení nebo odchod klíčových pracovníků.

**Vnitřní rizika** se vztahují k faktorům, které se nachází uvnitř firmy jako například výzkumně- vývojové nebo technicko- technologické riziko.

**Vnější rizika** se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká, a jejichž zdrojem jsou externí faktory. Sociální, ekologické a technicko- technologické faktory spadají do makrookolí a mikroekonomickými veličinami jsou konkurenti, dodavatelé, odběratelé apod.

**Ovlivnitelné riziko** lze eliminovat opatřením zaměřeným na jeho příčiny snížením pravděpodobnosti vzniku nebo snížením nepříznivých situací.

**Neovlivnitelné riziko** nelze působit na jeho příčiny, ale je možné přijmout opatření snižující nepříznivé následky těchto rizik jako je například pojištění nebo zajištění. Mezi neovlivnitelná rizika patří změna měnové kurzu nebo povodeň.

**Ve fázi přípravy a realizace projektu** představují všechna rizika, která ohrožují splnění termínů, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. Patří tady zejména nedostatky projektového řešení, selhání subdodavatelů stavební a strojní části, změna měnového kurzu nebo cena technologie.

**Ve fázi provozu** tyto rizika zastupují veškeré faktory, které ovlivňují hospodářské výsledky. Mezi tyto rizika patří růst cen surovin, materiálu a energie, pokles poptávky nebo nezvládnutí technologického procesu. (Hnilica, Fotr, 2014)

Rizika lze klasifikovat z mnoha hledisek. Nejčtenější dělení je dle věcné náplně, do které řadíme například výrobní riziko, které je spojené s nedostatkem zdrojů a může ohrozit výrobní proces a jeho výsledky. Politické riziko zahrnuje stávky, války, náboženské, rasové konflikty, úskalí podnikání v zahraničí, kde můžou být stanoveny exportní omezení, odmítnutí dotací nebo přístup ke zdrojům. Environmentální rizika jsou spojována s odstraněním škod na životním prostředí nebo zavedení zpřísněných opatření na ochranu životního prostředí. Technicko- technologická rizika souvisí s aplikací vědecko- technického rozvoje vedoucí k neúspěchu ve vývoji nových výrobků. Legislativní riziko je vyvoláno hospodářskou politikou státu, která zahrnuje změny v daňových zákonech, ochrany domácího trhu, celní politiky nebo ochrana patentů a autorských práv. Riziko je vždy spojeno s určitým procesem nebo aktivitou přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu. Nejistý výsledek může způsobit například ekonomické, finanční, kreditní riziko nebo lidský faktor, který má určitou úroveň zkušeností a kompetencí. (Hnilica, Fotr, 2014)

## 2.4 Krizové řízení

Jedná se o speciální disciplínu, jejíž podstata tkví v řízení podniku nebo projektů, které se nachází v krizové situaci a zároveň se také zaměřují na prevenci proti těmto situacím. Cílem krizového manažera by měla být minimalizace doby trvání krize, následků, škod a návrat do stabilizovaného stavu. V mnoha případech lze situaci vyřešit obecným principem krizového řízení, přičemž výchozí bod, přístupy a metody jsou odlišné. (Zuzák, 2004)

Krizové situace bývají často vyvolány vnějšími vlivy např. selhání dodavatelů, ohrožením trestnou činností, přírodními vlivy, časovým tlakem a stresem. Typickým znakem krize je nedostatek spolehlivých informací a použitelných zkušeností. Doprovodným jevem krizové situace jsou komunikační konflikty, ztráta loajality, motivace, důvěry v management nebo zhoršení zákaznických vztahů. Je nutné podotknout, že krizi lze vnímat také jako příležitost ke zlepšování nejen podnikových procesů. (Kruliš, 2011)

Existují tři základní přístupy k řešení krizí, které se rozlišují na základě momentu, kdy se krize začíná řešit.

**První přístup** krizového řízení v užším slova smyslu řeší již vzniklou a identifikovanou krizi. Řešení krize nastává s určitým zpožděním a zpravidla se řídí obecným algoritmem. Tento přístup krizového řízení má reaktivní charakter.

**Druhý přístup** krizového řízení dle nejširšího významu je chápáno jako proces zahrnující preventivní opatření proti vzniku krize. Prevence se vztahuje na identifikaci krizového vývoje, zmírnění jejího dopadu a relativně rychlého a úspěšného zvládnutí, ale také na legislativní a bezpečnostní předpisy. Tento přístup začíná již ve fázi přípravy podnikových aktivit, jejíž realizace by mohla být ohrožena.

**Třetí přístup** krizového řízení je soustředěn na činnost správce konkurzní podstaty, kterého určuje soud. Cílem činnosti správce je zhodnocení těch aktiv, která v již nefungujícím podniku zůstala. (Zuzák, Königová, 2009, s. 28)

### **2.4.1 Příčiny neúspěchu v podnikání**

Začátkem 90. let došlo ve velmi krátkém časovém období k vzniku nových firem. K tomuto rozmachu došlo především z důvodu transformace politické, společenské i ekonomické oblasti po roce 1989 a řada lidí chtěla využít nové příležitosti, které se na trhu vyskytly díky liberalizaci. Začínající podnikatelé měli nedostatek informací a především zkušeností. V současné době řada z těchto podniků zanikla, nebo mají problémy s orgány činnými v trestním řízení. Příčin, které položili dané podniky, může být několik. Mnoho manažerů přehlíželo vzniklou krizi a tvářili se, že se jich to vůbec netýká a nereagovali na zjištěné překážky a symptomy. Řada podniků se proto dostala do situace, kdy o svých problémech věděli, ale neřešili je.

Mezi nejčastější příčiny patří:

- nejasná strategie,
- konflikt priorit,
- neefektivní vrcholové vedení,
- nevhodný styl řízení,
- špatná komunikace (nejčastěji vertikální),
- neuspokojivá koordinace funkcí (například prodeje),
- nedostatek řídicích schopností vedení,
- nedostatečná motivace pracovníků.

Mezi další interní faktory, které ovlivňují rozvoj a především úspěšnost podniku patří stupeň specializace, stupeň byrokracie a vztah mezi vlastnictvím a řízením společnosti. Podnik by měl rychle a správně reagovat na změny klíčových faktorů, jako je rozvoj telekomunikačních technologií, výpočetní techniky, rostoucí kupní síla, kvalitativní požadavky zákazníků a legislativní změny. Za jeden z nejvýznamnějších faktorů se považuje konkurenční boj, který je důsledkem postupného odstraňování celních a obchodních bariér. (Smejkal, Rais, 2003)

### **2.4.2 Krizový scénář**

Krizové scénáře se využívají od 60. let 20. století a popisují budoucí situace, události, jednání a postupy v čase, které mohou v podniku nastat. Nejedná se o predikci, nýbrž o různé varianty vývoje určitého jevu na základě současně dostupných informací. Pomáhají manažerům identifikovat neočekávaný vývoj budoucích událostí za pomoci expertů z různých oborů. Krizové scénáře nemají jednotnou formu a slouží jako podklad pro

zpracování krizového plánu a k zvyšování krizové připravenosti podniku. Jednou z nevýhod je, že se jedná pouze o popis, který může být rozdílný od reálného průběhu krize. Krizové scénáře se nesestavují pro všechny krizové situace, ale pouze pro ty, kde je vysoké riziko vypuknutí. Podnik by měl mít připravený scénář pro situaci odchodu velkého odběratele, havárii na výrobní lince, ztráty nejdůležitějšího dodavatele nebo pro vstup nového konkurenta. Je vhodné, aby se na přípravě krizových scénářů podílely stejné osoby, jako na přípravě krizových plánů. (Zuzák, Königová, 2009)

### **2.4.3 Krizový plán**

„Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.“ (Smejkal, Rais, 2003, s. 253)

Obecné zásady krizového plánování určují sestavu údajů důležitých pro rozhodování, stanovují cíl, kterého má být dosaženo a posloupnost rozhodnutí a zásahů. Krizový plán musí obsahovat veškeré informace, které jsou důležité ke zvládnutí krize a měly by být řazeny postupně v chronologickém sledu. (Zuzák, Königová, 2009)

Funkce krizových plánů:

1. poskytují krizovým manažerům a zásahovým skupinám právní a administrativní pravomoci k akcím,
2. poskytují návody k provedení tísňových zásahů,

stanovují systémy, které pomáhají zmírňovat následky mimořádných událostí a snaží se zabránit tomu, aby tísňová událost propukla v krizi. (Smejkal, Rais, 2003)

„Krizový plán je živým organismem, který musí být neustále kontrolován, udržován v použitelném stavu, prověřován, školen a nacvičován. Měla by být stanovena odpovědnost za provádění pravidelných revizí každého krizového plánu.“ (Smejkal, Rais, 2003, s. 253)

Z výzkumu prováděného ve Velké Británii vyplývá, že až 90% z 500 největších podniků mají zpracovány krizové plány. Na druhou stranu z výzkumu prováděného centrem krizového managementu v jižní Kalifornii vyplývá, že podniky, které jsou ohrožovány krizemi následkem havárií nebo katastrof, mají připravené pouze krizové plány pro situace, které již nastaly. Výsledky výzkumu ukázaly, že krizové situace se vyskytují v mnohem menší míře v podnicích, ve kterých se připravují na krizové situace. (Zuzák, Königová, 2009)



#### **2.4.4 Sestavení krizového scénáře a plánu**

Krizový plán a scénář vychází z analýzy rizik podnikatelského subjektu. Rizikový management si vyžaduje proaktivní přístup, protože je založený na prevenci. Na druhé straně krizové řízení využívá reaktivní přístup, který se snaží vzniklou krizovou situaci zvládnout.

Zpracování krizového scénáře:

1. „Identifikace potenciálních faktorů, které budou v budoucnosti riziko ovlivňovat.
2. Výběr těch faktorů, u kterých se předpokládá větší pravděpodobnost výskytu.
3. Stanovení předpokládaného vývoje rizikových faktorů.
4. Stanovení důsledků působení těchto faktorů a případná redukce na varianty s největšími negativními důsledky.
5. Zpracování variantních scénářů ve formě krátkého písemného materiálu.
6. Identifikace problémů, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.“ (Zuzák, Königová, 2009, s. 88)

Na krizový scénář navazuje krizový plán, který musí obsahovat veškeré dostupné informace, postupy a opatření k úspěšnému zvládnutí krizové situace. Možnosti řešení navržené v krizovém plánu nepokrývají celé spektrum postupů, a proto by neměly být chápány jako jediné možné řešení. Měly by být brány jako modelové postupy, které se mohou přizpůsobit krizové situaci a její specifickým požadavkům. Doporučuje se, aby byl krizový plán zpracován písemně jak v tištěné, tak elektronické podobě. Krizová komunikace, by se měla být součástí krizového plánu. (Zuzák, Königová, 2009)

#### **2.4.5 Potenciální ohniska krize**

Podniky se nachází v prostředí, které je zdrojem velkého množství hrozeb. Právě z prostředí se dostávají do organizací prvky nestability, na které reagují především slabé stránky podniku. Pro stanovení potenciálních ohnisek krize, je potřebné znát rizika, a aby manažeři počítali s tím, že podnik mohou ohrozit i rizika z oblastí, na které nejsou připraveni. (Mikušová, Papalová, 2014)

Postup při sestavování analýzy ohrožení dle Mikušová a Papalová (2014):

1. Definování ohniska krize a jejího spouštěče  
Jedním z kroků je určení slabých míst podniku, které se mohou v průběhu času překlenout do krize.

## 2. Stručný popis krize

Ohnisko představuje místo, které varuje před vznikem krize, ale nevypovídá nic o tom, jaká krize může nastat.

## 3. Stanovení délky období nástupu potenciální krize

Délka období stanovuje dobu, ve které se bude počítat s možností, že dané ohnisko propukne v krizi. Stanovení délky období je velmi důležité z důvodu selekce ohnisek, protože ne všechna ohniska krize jsou stejně závažná.

## 4. Určení pravděpodobnosti vzniku krize

Pravděpodobnost vzniku krize vychází z předpokladu, že situace v budoucnu nastane. Je to nejnáročnější část analýzy ohrožení a ke stanovení se využívají matematické postupy a zkušenosti, které se opírají o připravenost podniku k riziku.

Odhad pravděpodobnosti se rozděluje na tři skupiny:

- malá pravděpodobnost vzniku krize: 0-33%,
- střední pravděpodobnost vzniku krize: 34- 67%,
- vysoká pravděpodobnost vzniku krize nad 68%.

## 5. Stanovení účinku krize

Stanovení účinku krize nastiňuje, jaké dopady na podnik bude mít vzniklá krize. Dle Winterlinga se účinek rozděluje do tří kategorií na:

- negativní,
- ohrožující existenci,
- zničující.

## 6. Přenesení výsledků do krizové matice

Výsledky se vynesou do krizové matice, která určí vzájemnou závislost účinku na podnik a pravděpodobnost vzniku krize.

Tab. 2.3 Univerzální formulář analýzy ohrožení

<b>Označení ohniska krize:</b>										
<b>1. Spouštěč krize</b>										
<b>2. Popis krize</b>										
<b>3. Délka období nástupu potenciální krize</b>										
<b>Odůvodnění</b>										
<b>4. Určení pravděpodobnosti vzniku krize</b>										
<b>Odůvodnění</b>										
<b>5. Stanovení účinku krize</b>										
<b>Oblasti ohodnocení účinku</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Faktory:</b>										
➤										
➤										
➤										
<b>Průměrné bodové ohodnocení</b>										

Zdroj: Vlastní přepracování dle Mikušová, Papalová, *Krizový management*, 2014, s. 179.

#### 2.4.6 Krizová strategie

Využití krizových strategií je závislé na rychlosti s jakou se krize projeví. Druhým faktorem je pravděpodobnost vzniku, kterou lze rozdělit na vysokou, střední a malou. Trojkombinací dotváří účinek krize na podnik, který může mít tři stupně dopadů a to negativní, ohrožující nebo likvidační.

**Zvládnutí krizových situací** lze snadněji, čím lepší je image a pověst podniku před vypuknutím krize. Díky troubleshootingu lze rychle a pružně reagovat na vzniklou situaci. Jedná se tedy o zvládání krize na základě stability a pověsti firmy. Šuplíkové plány nebo hašení krize jsou některé z metod, které se využívají při zvládání krizí.

**Omezení celkového ohrožení** vychází z přípravy krizových plánů pro situace, které neohrožují existenci podniku.

#### *Včasně rozeznání krizových vývojů*

Jedná se o systém výstrah, které srovnávají plány s realitou a na základě výsledků se stanovují indikátory krizového vývoje.

### *Zamezení eskalace*

Pokud podnik zjistí, že je napaden krizí, měl by mít připravené scénáře na základě, kterých bude podnik provádět jednotlivé kroky. Pozornost se klade na aktivity, které nejsou napadené krizí, na zabezpečení finančních prostředků potřebných k odstranění krize. Čím lépe jsou jednotlivé akce naplánovány, tím dojde zamezení eskalace krize v kratším časovém okamžiku.

### *Krizové plány*

Vznikají v krátkém časovém období a proto je nelze zohledňovat ve strategickém plánování. Každý krizový plán zahrnuje automatické řešení předvídaných situací spolu s definováním rolí jednotlivých aktérů, personálním obsazením krizového štábu, množstvím prostředků ke zvládnutí krize a pravidly krizové komunikace. (Antušák, Kopecký, 2005)

**Odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou ohrozit existenci podniku lze pomocí dodatečných investic pro zvýšení jistoty a eliminaci rizika. Druhou možností je zřeknutí se výrobků a procesů, které jsou ohroženy krizí. Důležitou podmínkou pro strategii odstranění ohnisek krize je neustálá kontrola, zda některé ze sektorů nejsou ohroženy krizí, nebo zda některá odvětví přestávají být riziková. Současné podnikatelské prostředí je charakteristické turbulentními změnami v krátkém časovém období.<sup>1</sup>

#### **2.4.7 Krizová matice**

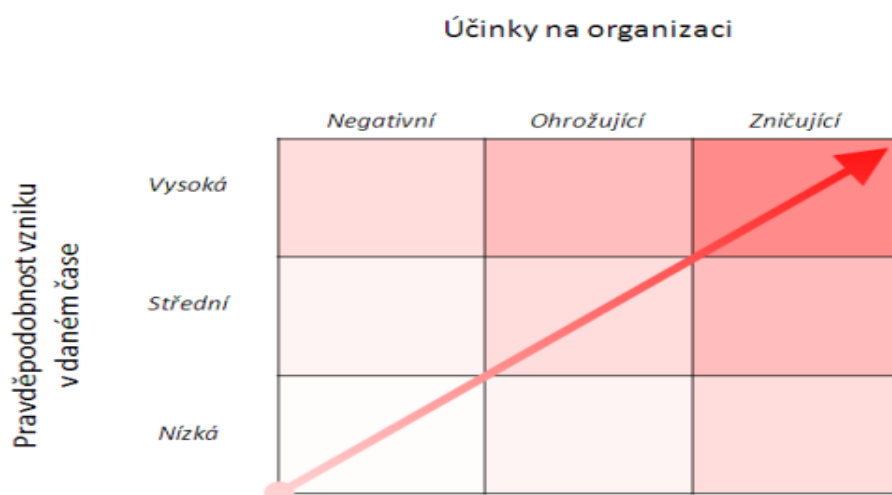
Krizová matice se využívá pro ohodnocení jednotlivých krizových míst a také pro stanovení stupně ohrožení podniku.

Matice znázorňuje závislost pravděpodobnosti vzniku krize a účinek, který může mít na podnik. Ze směru trendové křivky vyplývá, že nejhorší kombinaci pro podnik představuje vysoká pravděpodobnost vzniku v čase spolu se zničujícím účinkem. V pravém horním rohu se nachází situace, které mohou mít pro podnik devastační účinky. Krize, které se nachází v levém dolní části, ohrožují podnik jen nepatrně.

---

<sup>1</sup> <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/krizove-rizeni-a-risk-management/>

Obr. 2.3 Krizová matice



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

### **Hašení krize**

Hašení krize patří strategiím, které firma využívá v případech, kdy se řeší situace, které mají na podnik negativní dopady, ale stupeň ohrožení a pravděpodobnost vzniku je nízký.

### **Šuplíkové plány**

K použití šuplíkových plánů se podnik uchyluje v takových situacích, kdy je pravděpodobnost vzniku krize možná, a negativní dopady na podnik nejsou zničující. Šuplíkový plán je souhrnné označení pro veškerá opatření, která mohou být realizována.

### **Odstranění ohniska krize**

Odstraňování ohnisek se provádí až v situaci, které mají zničující vliv a vysokou pravděpodobnost, že nastanou.

Obr. 2.4 Rozložení základních přístupů k ohniskům

**Pravděpodobnost vzniku krize**

		<b>100%</b>		
↑	vysoká	Šuplíkový plán	Odstranit ohnisko	Odstranit ohnisko
	střední	Hašení krize	Šuplíkový plán	Odstranit ohnisko
	malá	Hašení krize	Šuplíkový plán	Odstranit ohnisko
		0	→ 1	
		negativní	ohrožující	zničující
		<b>Účinky na podnik</b>		

Zdroj: Vlastní přepracování dle Mikušová, *Krizový management*, 2014, s. 182.

## 2.5 Podniková diagnostika

Podniková diagnostika se zabývá analýzami vnitřního a vnějšího okolí podniku. Definovat trh je choulostivé i ve stabilních časech, v období převratů pak doslova nesmírně obtížné. V dobách převratu je mnohem lehčí trh nesprávně vyložit, než mu porozumět. Bez správných údajů o potenciálu konkurenčních technik nemají podniky žádnou šanci. (Mallya, 2007)

### Analýza makroprostředí

„Analýzy makroprostředí se využívají při tvorbě scénářů vývoje okolí podniku.“ (Jakubíková, 2008, s. 102)

Platí všeobecně pro všechny organizace a představuje rozbor vzájemně souvisejících trendů. Pomocí analýzy se identifikují klíčové trendy a faktory a jejich odlišný vliv na různé podniky.

#### 2.5.1 PEST analýza

Je součástí strategické analýzy a slouží k identifikaci externích faktorů. PEST představuje zkratku pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Využívá se

především v situacích, kdy se podnik rozhodne realizovat nový projekt, chce vstoupit na zahraniční trh nebo definuje dlouhodobou strategii. Měla by stavět na co největším počtu nezávislých faktů, které dodávají národní vlády, centrální banky, národní orgány, statistické úřady nebo mezinárodní organizace. Existuje několik variací PEST analýzy přidáním písmen L a E, které představují legislativní a environmentální faktory. Pro potřeby marketingu se často do PEST analýzy zahrnuje také vzdělání a demografické faktory.

### **Politické faktory**

Cílem analýzy politických faktorů není problematika politických stran, ale stabilita politické scény a její dopad na legislativu. Mezi politické faktory se řadí fiskální, sociální, vízová politika, různé zákony, například o ochraně životního prostředí nebo daních.

### **Ekonomické faktory**

Změny ekonomických faktorů ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že přímo vyvolává rozsah příležitostí a hrozeb, které jsou před podnik postaveny. Ekonomické faktory se zabývají vývojem HDP, cenovou politikou, úrokovými sazbami, měnovými kurzy, mírou nezaměstnanosti a inflací. Rozebírají bariéry exportu a importu spolu s daňovým zatížením, Tyto faktory ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a jejich nákupní chování.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory lze rozdělit do dvou skupin, a to na faktory spojené s nákupním chováním spotřebitelů a na faktory ovlivňující chování podniku. Tato oblast se zaměřuje na životní styl a životní úroveň obyvatelstva, migraci, mobilitou pracovní síly, spotřebními zvyky, kulturními rozdíly, demografickými změnami nebo postavením mužů a žen ve společnosti.

### **Technologické faktory**

„Technologické faktory nebo také inovační faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji; je to rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci.“ (Jakubíková, 2008, s. 107)

## Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje faktory, které se nacházejí v blízkosti podniku a dohromady tvoří síť, jejichž cílem je uspokojovat potřeby zákazníků. Mezi tyto aktéry patří distributoři, odběratelé, zprostředkovatelé, poskytovatele služeb, konkurence a vztah s veřejností. (Kotler a kol., 2007)

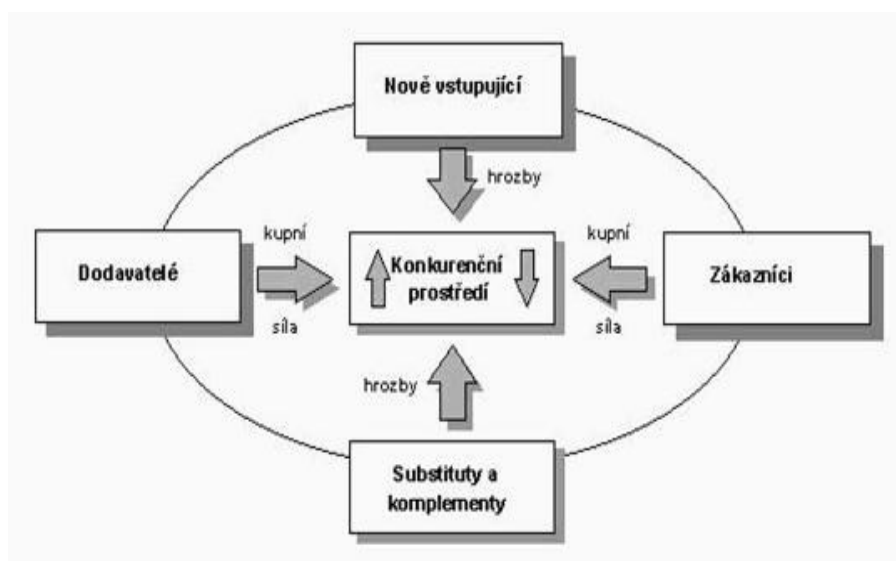
### 2.5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza byla zformulována v roce 1979 jako reakce na SWOT analýzu, kterou se snažila překonat z důvodu její všeobecnosti. V 90tých letech se stala cílem kritiky kvůli chybějícímu externímu faktoru jako je vláda a veřejnost.

Jedná se o marketingově orientovanou strategii, která slouží k zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Používá se jako analýza pro rozvoj obchodní strategie a hledání faktorů konkurenceschopnosti. Řadí se ke kvalitativním metodám, které určují atraktivitu a ziskovost trhu a jsou rozděleny na vertikálně a horizontálně působící síly.

„Dle Porterovy analýzy je stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů a výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví.“ (Mallya, 2007, str. 49)

Obr. 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)



### **Vliv odběratelů**

Ve všeobecnosti lze říci, že odběratel může mít významný vliv na aktivity firmy. V rámci Evropy se využívá index spokojenosti zákazníka ECSI, který je dán čtyřmi hypotetickými proměnnými. Druhým indexem, který lze měřit je loajalita zákazníků, který je rozděluje na příznivce, pasivní a odpůrce.

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků:

- počet zákazníků a jejich koncentrace,
- stupeň diferenciací produktu,
- hrozba zpětné integrace,
- kupující mají úplné informace,
- výrobek představuje významnou část nákladů kupujícího,
- odvětví kupujícího má malé zisky.

### **Vliv dodavatelů**

Patří k zainteresovaným skupinám a je důležité, aby firma věnovala pozornost jejich výběru. Podniky zajímá, jaké mají dodavatelé postavení na trhu, spolehlivost dodávek, úroveň kvality, zkušeností a finanční zajištění. Dodavatelé mohou pomocí své vyjednávací síly zvýšit cenu a tím snížit zisk podniku.

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů:

- počet odběratelů a stupeň koncentrace,
- dostupnost a diferenciací substitučních vstupů,
- důležitost zákazníků pro dodavatele,
- důležitost odebíraného vstupu,
- hrozba integrace,
- náklady na změnu dodavatele.

### **Stávající konkurence**

Konkurenční okolí je dáno velikostí podílů jednotlivých podniků. Rozsah boje mezi konkurenty je odrazem úsilí k dosažení tržní pozice.

Faktory ovlivňující stávající konkurenci:

- velikost a počet konkurentů,

- stupeň diferenciacie,
- míra růstu trhu,
- úroveň bariér vstupu a výstupu z trhu,
- akvizice a globální zákazníci.

### **Hrozba substitutů a komplementů**

Hrozba substitutů je dána snadností s jakou může zákazník přejít na produkt, který má stejné vlastnosti. Substituce existuje ze strany výrobků stejného druhu nebo plnění stejné funkce. Tlak ze strany substitutů roste v případě, že existuje substitut s vysokou kvalitou, nízkou cenou a nízkými náklady na přechod.

Faktory ovlivňující přechod na substituční výrobky:

- relativní výše cen substitutů,
- diferenciacie substitutů,
- kvalita substitutů,
- náklady na změnu.

### **Nově vstupující konkurence**

Vstup nové konkurence do odvětví závisí na existenci bariér. Každý nový subjekt vstupující do odvětví chce získat konkurenční tržní podíl dodatečnými kapacitami, plány a zdroji.

Faktory ovlivňující nově vstupující konkurenci:

- počet zákazníků a jejich koncentrace,
- obtížnost vstupu na trh,
- bariéry vstupu do odvětví,
- náklady zákazníka na přechod.

Bariéry jsou definovány jakou soubory podmínek, které musí podnik dodržet, jestliže se chce zařadit mezi konkurenci již zavedených společností. Existuje velké množství těchto bariér, které jsou specifické pro každé odvětví. Mezi nejčastější patří úspory z rozsahu, vstupní kapitálová náročnost, distribuční kanály, diferenciacie produktu, ochota zákazníka k zavedení nové značky, vládní regulace, která zahrnuje zákony, licence, normy, cla, předpisy nebo zákaz vstupu do odvětví. Asi největší překážku tvoří nákladové zvýhodnění

nezávislé na rozsahu, které se sebou nese patentované technologie, know-how, vládní zásahy, zkušenostní efekty nebo přístupy k omezeným zdrojům.

### **2.5.3 Finanční analýza**

Úlohou finanční analýzy je rozebrat stav podniku a poskytnout co nejkompletnější informace o finančním zdraví. Výsledky finanční analýzy slouží při rozhodování o investičních aktivitách, nových výrobních programech, tržním podíle nebo kapitálové struktuře. Účetní jednotka čerpá základní informace rozvahy, cash flow a výkazu zisku a ztrát. Na základě finanční analýzy lze poznat slabá místa podniku, která by v budoucnu mohla přerůst do krize. Cílem finanční analýzy je zjistit hlavní činitele, kteří se podíleli na současném stavu podniku. O výsledky finanční analýzy se zajímají také externí subjekty, jako jsou banky, obchodní partneři nebo potenciální investoři. (Kislingerová, 1999)

#### **Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrových ukazatelů představuje možnost získání rychlého přehledu o finanční situaci podniku. „K tomu, aby bylo možno analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi ukazateli, dáváme jednotlivé hodnoty vzájemných poměrů.“ (Kislingerová, 1999, s. 54)

Všeobecně je analýza poměrových ukazatelů často využívána díky své univerzálnosti a praktické využitelnosti. Pro zpracování finanční analýzy neexistuje závazné pravidlo nebo jednotná metodika, nejdůležitější je se řídit účelem, pro který se zpracovává. (Kislingerová, 1999)

Vypočítané poměry mohou být procenta, počty dní, počty obrátek apod. (Korab a kol., 2007)

Mezi základní poměrové ukazatele se řadí:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele kapitálového trhu.

## Ukazatel likvidity

Likvidita je charakterizována jako množství všech likvidních prostředků v podniku, které jsou k dispozici pro úhradu závazků. Úzce souvisí s pojmem solventnost, která představuje připravenost hradit podnikové dluhy. Likvidita je jednou ze složek hodnocení výkonnosti podniku a měří schopnost podniku dostát svým závazkům. Úroveň likvidity je dána rozsahem krátkodobých závazků a prostředím, ve kterém se podniky nachází.

### ➤ Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita patří mezi nejpřísnější ukazatele, jelikož měří schopnost platit krátkodobé závazky v právě v daném okamžiku. Jako pohotové peněžní prostředky jsou chápány cenné papíry, šeky, peníze v hotovosti a na běžném účtu. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 0,2. (Kislingerová, 1999)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

### ➤ Pohotová likvidita

V případě pohotové likvidity se z oběžných aktiv odstraňují zásoby a model počítá pouze s peněžními prostředky v hotovosti a na bankovních účtech, s krátkodobými cennými papíry a krátkodobými pohledávkami. V podniku by se měl zkoumat poměr mezi pohotovou a běžnou likviditou. Pro zachování likvidity podniku by se měla hodnota ukazatele ustálit pod úrovní 1. (Sedláček, 2009)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

### ➤ Běžná likvidita

„Ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.“ (Sedláček, 2009, s. 66) Je velmi citlivá na stav zásob a způsob jejich ocenění. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat na úrovni 1,5- 2,5, přičemž čím vyšší bude hodnota, tím vyšší bude zachování platební schopnosti. (Sedláček, 2009)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

### **Ukazatel aktivity**

„Ukazatel aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Ukazatele aktivity charakterizují kvalitu řízení zejména v nákupu, investicích a inkasu pohledávek.“ (Korab a kol., 2007, s. 164)

Hodnocení výsledků jednotlivých ukazatelů je zejména u této skupiny podmíněné odvětvím, ve kterém se podnik nachází. Pro každou oblast jsou typické jiné hodnoty, a proto je důležité hodnotit stav nebo vývoj vždy vzhledem k odvětví. (Kislingerová, Hnilica, 2008)

#### ➤ Obrat celkových aktiv

Obrat celkový aktiv, patří spolu s rentabilitou tržeb ke klíčovým ukazatelům efektivnosti. Vyjadřuje počet obrátek na určitý časový interval, který ve většině případů bývá rok. Je dán poměrem tržeb k celkovým aktivům. (Sedláček, 2009)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.4)$$

#### ➤ Doba obratu aktiv

Vyjadřuje za jak dlouho (ve dnech) dojde k obratu aktiv v tržbách. Pokud je číslo nižší než průměrná hodnota v odvětví, podnik hospodaří s aktivy lépe než konkurence.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.5)$$

#### ➤ Doba obratu pohledávek

Udává, po kolika dnech jsou podniku splacené jejich pohledávky. Čím je tato doba kratší, tím dochází k zvyšování finanční jistoty z pohledu návratnosti prostředků.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.6)$$

➤ Doba obratu závazků

Doba obratu závazků poukazuje na platební morálku podniku vůči jeho dodavatelům.

Udává průměrný počet dní, ve kterých je podnik schopen platit své závazky.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

### Ukazatel rentability

„Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem.“ (Kislingerová, Hnilica, 2008, s. 29)

➤ Rentabilita tržeb

Vyjadřuje kolik korun čistého zisku, připadá na jednu korunu tržeb.<sup>2</sup> Čím je vyšší hodnota ukazatele, tím je tato situace pro podnik příznivější.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

➤ Rentabilita celkových aktiv

„Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována.“ (Sedláček, 2009, s. 57) Není závislá na struktuře kapitálu, daňové a úrokové sazbě. Využívá se především v mezipodnikovém srovnání. Jedná se o nejkomplexnější ukazatel, vyjadřující produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.9)$$

---

<sup>2</sup> <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

➤ Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu se vyjadřuje jako poměr čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Je důležitá pro vlastníky, nakolik představuje jejich procentní výnos.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.10)$$

*Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti měří, v jakém rozsahu využívá podnik k financování svých činností cizí zdroje. Financování aktivit pomocí cizích zdrojů je pro podnik výhodnější, protože cizí kapitál je oproti vlastnímu levnější. „Zadluženost není pouze negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.“ (Sedláček, 2009, s. 63)

➤ Celková zadluženost

Stanovuje do jaké míry je firemní majetek krytý cizími zdroji. Uvádí se v procentech a vyšší hodnoty představují riziko pro věřitele, nejčastěji pro banku.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

➤ Míra zadluženosti

Míra zadluženosti je velmi důležitým ukazatelem především pro banku v případě poskytnutí úvěru. Za ideální stav se považuje, jestliže je hodnota vlastního kapitálu vyšší než množství cizích zdrojů v podniku. Za kritickou hranici je považováno, jestliže cizí zdroje v podniku přesáhnou 1,5 násobek vlastního jmění.<sup>3</sup>

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

---

<sup>3</sup> <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

➤ Koeficient samofinancování

Tento koeficient vyjadřuje samostatnost a finanční stabilitu podniku. Charakterizuje kapitálovou vybavenost podniku.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

## 2.5.4 SWOT analýza

Patří mezi nejpoužívanější analýzy prostředí. „Cílem je identifikovat to, do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2013, s. 129)

Využívá se při analýzách taktického, operativního řízení, ale také na strategické úrovni. „SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává původně z dvou analýz, a to SW a analýzy OT. Analýza OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko- právní, ekonomické, sociálně- kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)“ (Jakubíková, 2013. s. 129)

Tab. 2.4 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
charakterizuje ty skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak podniku	charakterizují ty skutečnosti, které firmě nedělají dobré jméno a ty, ve kterých si ostatní podniky vedou lépe
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
charakterizuje ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo lépe uspokojit zákazníky a přinést podniku úspěch	charakterizuje ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, *Strategický marketing*, 2013, s. 129



Při sestavování analýzy je důležité si stanovit položky, kterými je dobré začít a eliminovat body, které nemají zásadní dopad na podnik. Kritici SWOT analýzy tvrdí, že je příliš statická a subjektivní a často bývá nahrazována metodou scénářů. SWOT analýza plní svou funkci v případě, že je schopná nejen identifikovat a posuzovat současné vlivy, ale také se zaměřovat na predikci vývoje trendů. (Srpová, Řehoř, 2010)

## **2.6 Metodika využita v diplomové práci**

Diplomová práce se zabývá připraveností podniku na krizové situace. V teoretické části se srovnávají základní druhy krize, možnosti přístupu ke krizi a rizika, která jsou s nepříznivou situací spjata. Informace potřebné ke zpracování krizových ohnisek byli získány pozorováním a selekcí interních zdrojů. Komparací poskytovaných služeb s konkurencí byla doplněna SWOT analýza. Další kapitoly teoretických poznatků popisují metody hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Praktická část práce se zabývá pozorováním vývoje podniku a jednotlivých ukazatelů. Na základě pozorování dochází ke sběru a shromažďování dat, kterou jsou následně analyzovány. Získána data jsou rozebrána pomocí PEST analýzy, její hlavní zaměření je na makrookolí podniku. K definování konkurenčního prostředí a hrozby substitutů je použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která vyhodnocuje podmínky a možnosti vstupů nového konkurenta do odvětví. Ke zhodnocení finanční stránky je vytvořena finanční analýza, která srovnává základní finanční ukazatele za poslední tři roky fungování podniku. Všechny tyto metody byly důležité pro vytvoření závěrečné SWOT analýzy, z které byly vyhodnoceny největší hrozby pro podnik. Po modelaci vnitřního a vnějšího prostředí a vyhodnocení nejrizikovějších faktorů pro podnik byly navrženy krizové plány.

Závěrečná pasáž se věnuje návrhům na zlepšení. Komparací výsledků provedených analýz se závěry z pozorování jevů v podniku. Na závěr sestavena doporučení na ochranu proti krizi.

### **3 ANALÝZA PODNIKU ZVOLENÉHO PRO APLIKACI PREVENTIVNÍCH KROKŮ**

#### **3.1 Společnost**

Společnost působí na poli průmyslové a automobilové logistiky a nabízí svým zákazníkům kompletní a účinná logistická řešení. Jedná se o francouzskou firmu, která byla založena v roce 1949 jako dceřina společnost PSA Peugeot Citroën. Dnes má své pobočky ve 32 zemích světa a poskytuje tak logistické služby i v rozvojových státech jižní Afriky. Další pobočky jsou například v Chile, Bulharsku, Kazachstáně nebo Turecku.

V současné době zajišťuje overland a overseas služby, automotive, pronájem přepravních obalů a celní služby. Její hlavní doménou je zásobování automobilovými díly autorizované servisy a prodejny značek Peugeot a Citroën po celém světě. Tyto služby zabezpečuje přes 11 200 zaměstnanců, kteří v roce 2013 dosáhli obrát ve výši 3,9 miliard eur.

V roce 2012 došlo k akvizici s Ruskými státními železnicemi (RŽD), které mají ve společnosti většinový podíl. Díky spolupráci se RŽD otevřela možnost vstoupit na perspektivní evropské trhy a organizovat přepravy. Spolupráce s RŽD přináší společnosti možnost zrychlení mezinárodní expanze, přístup k novým technologiím a posílení pozice v Rusku a Číně.

#### **3.2 Společnost Česká republika**

Společnost Česká republika byla založena v roce 2003 za účelem zabezpečení logistických toků pro společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) v Kolíně, která vznikla jako joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën. Následně vznikly nové pracovní týmy a divize, kterými se pokrývají veškeré logistické potřeby. V současné době má své pobočky v Praze, Brně, Kolíně, Jazlovicích, v Otrokovicích a poslední nejmladší kancelář byla založena v roce 2013 v Ostravě.

V letech 2008, 2009 byly v Praze a v Brně otevřeny nové skladové prostory, které nabízí svým partnerům možnost skladování a následnou distribuci po celé České republice. Jedním z cílů společnosti je, „aby kvalita nebyla zvláštním požadavkem, ale každodenní hodnotou přinášenu zákazníkům.“ (Interní dokumenty společnosti)

Spolehlivost služeb se projevuje v dodání dodávek ve správném množství, čase na správné místo za dodržení všech podmínek.

Zahrnuje služby námořní, letecké, silniční přepravy, skladování a expresní individuální přepravu pro klienta nebo jejich kombinací s následnou celní agendou.

Oddělení silniční přepravy zahrnuje sběrnou službu, celovozové přepravy, ale také přepravy formou dokládky. V neposlední řadě může společnost nabídnout specializovanou přepravou jednostopých a dvoustopých vozidel, kterou zajišťuje pro společnost TPCA a další. V rámci logistiky a přípravy nových automobilů (Automotive) dochází k distribuci až tři milionů aut ročně do celého světa.

Oddělení letecké přepravy, které se nachází v Praze a v Ostravě realizuje díky celosvětové síti poboček a partnerů doručení zásilky přímo od odesílatele k příjemci, neboli z domu do domu. Zákazníci mají v průběhu celého transportu aktuální informace o zásilce. Díky konsolidaci zásilek a flexibilitě řešení dochází k optimalizaci nákladů.

Další z poskytovaných služeb je systém přepravních obalů. Tento systém zajišťuje tok materiálu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Jedná se o podpůrnou komplexní službu, která poskytuje skladování, přepravu a balení. Jde o přepravní a manipulační plastovou jednotku, která se vyznačuje stabilitou, pevností, stohovatelností. Jsou zkonstruovány tak, aby se daly skládat a tím ušetřily náklady na skladování. Jedná se především o palety a víka, paletové bedny a specifická balení.

O celní a daňové záležitosti se stará vlastní tým deklarantů. Zabezpečují registraci pro platby české DPH, celní dluhy a bankovní záruky, režimy s ekonomickým dopadem apod.

Aktuálně v podniku pracuje přes 300 zaměstnanců. Díky dlouholetým zkušenostem a integritě je společnost schopna pokrýt veškeré požadavky klientů.

V roce 2009 úspěšně splnila podmínky nutné pro udělení certifikace ISO 9001:2000 a v následujícím roce, byla společnosti udělena certifikace ISO 14001:2004. Norma ISO 9001 umožňuje organizovat procesy v organizaci tak, aby byly efektivní, účinné a adaptabilní pro změny. V rámci interních směrnic a implementací do podnikové kultury se snaží o udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí. Jako referenční rámec pro všechny zaměstnance platí Globální dohoda o korporátní odpovědnosti, který spočívá v příkladném jednání v oblasti sociální odpovědnosti, přispíváním k rozvoji místních společenství, zachováním stabilního vlivu na životní prostředí a zároveň udržením růstu obrátu do roku 2020.

Je členem Francouzsko- české obchodní komory a zároveň členem Svazu spedice a logistiky České republiky. (Interní dokumenty společnosti)

### 3.3 Historie námořní dopravy

Námořní a vodní přeprava se řadí k nejstarším a nejrozšířenějším druhům dopravy. Začátky se datují od dob, kdy se začali stavět první plavidla a lidé se usídlovali kolem velkých vodních toků. Zboží se přepravovalo vodní cestou již v starověku. Kolébkou námořní dopravy je oblast středoziemního moře, která vytvářela obchodní styky především s dnešním Egyptem, Řeckem, Španělskem, Francií nebo Libanonem. (Novák, 2005, s. 9)

Od 15. st. došlo k rozmachu díky obchodním stykům s Turky a obeplutím Afriky ze západu. V minulosti byla námořní přeprava v záporném smyslu spojována s válkami. (Zimák, 2008)

V současnosti se námořní přeprava využívá v mezinárodní obchodě k uspokojení globální poptávky, která neustále roste. Jedná se o přepravu charakteristickou nižšími náklady a s možností transportu těžkých a objemných zásilek na velké vzdálenosti. Námořní přeprava je velmi šetrná k životnímu prostředí, na které se v poslední době klade velký důraz. Je důležité podotknout, že za velké negativum je považována časová náročnost.<sup>4</sup>

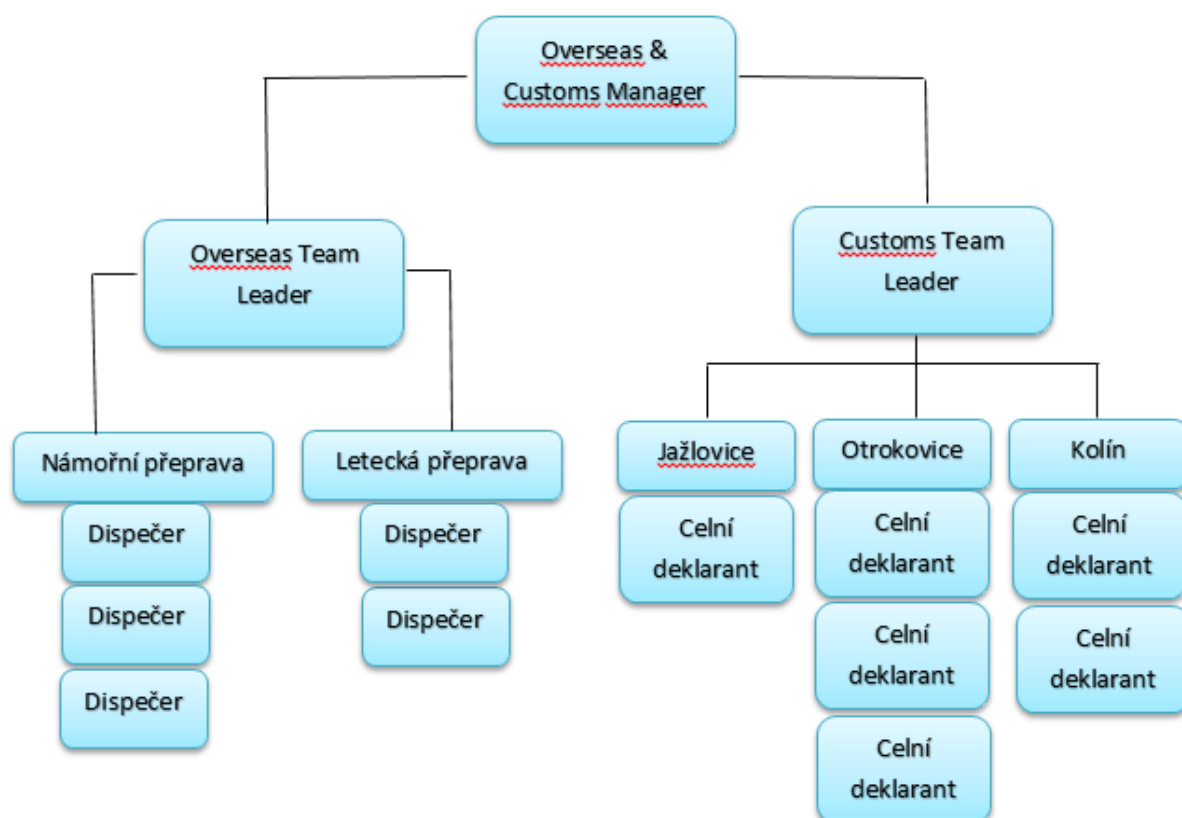
### 3.4 Námořní doprava

Společnost se v rámci námořní přepravy zabývá mezikontinentálním transportem importních a exportních zásilek. Zaměřuje se především na průmyslové a výrobní podniky. Na základě spolupráce s důležitými rejdářskými společnostmi zabezpečuje transporty celokontejnerů nebo kusových zásilek téměř ze všech požadovaných světových přístavů. Na významných trasách jsou díky strategickým partnerům zabezpečeny fixní kapacity, které umožňují garanci nákladového prostoru. Zásilky lze sledovat za pomoci nejmodernějších IT technologií. Proces realizace zásilek od dodavatele k zákazníkovi je koordinován odborníky na námořní přepravu a je řízen z jednoho místa.

---

<sup>4</sup> <http://www.finez.cz/odborne-clanky/detail/namorni-dopravci-maji-nejhorsizi-sebou/>

Obr. 3.1 Organizační struktura oddělení námořní dopravy



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

### 3.5 Služby poskytované námořní dopravou

#### Celokontejnerové zásilky FCL

Celokontejnerové zásilky FCL zahrnují přepravu zboží všemi druhy kontejnerů (20', 40', highcube, open top, flatrack, reefer) s nákladkou u odesílatele a doručení až k příjemci. Tento typ přepravy je flexibilní a vhodný téměř pro všechny druhy zboží s možností vytvoření alternativy šité dle požadavků zákazníků. V případě, že se jedná o velmi naléhavou zásilku, podnik nabízí možnost urychlené přepravy z a do přístavu auty se speciálními chassi vhodnými pro kontejnery. Pro společnost není problém zajistit přepravu nadrozměrných zásilek.

#### Kusové zásilky LCL a konsolidace zásilek

Konsolidace zásilek se využívá v případech, kdy pro menší objem a hmotnost zásilky není efektivní přepravovat zboží v samostatném kontejneru. Konsolidace zásilek může probíhat v rámci jedné nebo více zemí a různých druhů zboží. Optimalizace dodavatelského

řetězce způsobuje cenovou přijatelnost pro zákazníka, kdy platí pouze za svou zásilku dle skutečné váhy nebo objemu a není nutné objednávat celý kontejner.

### **Sběrná služba**

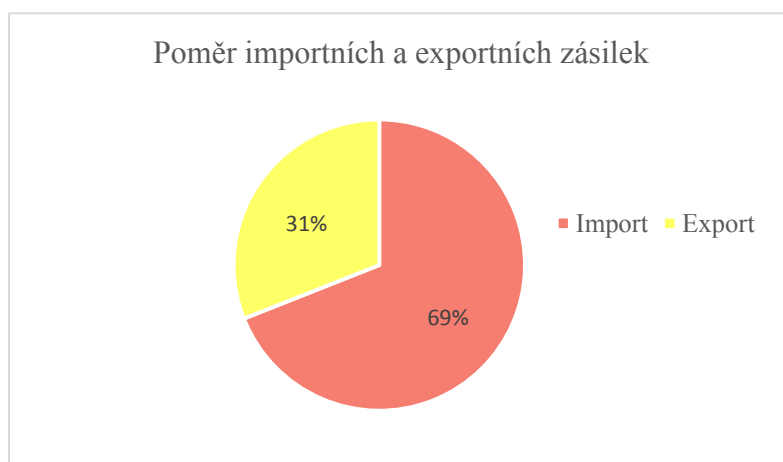
Společnost zajišťuje pravidelné odjezdy a příjezdy na sběrných linkách a jejich provázanost na služby skladování a celního odbavení. Tyto vlastní pravidelné linky jsou realizovány především z Asie.

### **Doplňkové služby**

Společnost poskytuje doprovodné služby svým zákazníkům, které se netýkají pouze celního odbavení vlastním celními deklaranty, ale také pojištěním přeprav a ručením celního dluhu. V rámci přepravního poradenství pomáhají dispečeri s obstaráním kompletních dovozních a vývozních dokumentů. Mimo jiné se podnik nabízí tzv. Cross- trade přepravy neboli doručování zásilek mezi dvěma zahraničními zeměmi. Společnost zabezpečuje speciální službu, která se zabývá konsolidací zásilek do kontejneru pro jednoho zákazníka nebo v rámci jednoho projektu.

V balíčku doprovodných služeb nabízí skladování zásilek ve vlastních skladových prostorech, co pro zákazníka představuje určitý způsob komfortu.

Graf 3.1 Poměr importních a exportních zásilek



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

## **3.6 Incoterms**

International Commercial Terms (Incoterms) je koncept, který představuje alternativu pro regulaci průmyslu místními zákony, různými jazyky, právními řády a

zvyklostmi. Jedná se tedy o jednotné obchodní a právní normy, které mají předcházet nedorozuměním a upřesňují náklady, rizika a odpovědnost jak kupujících tak prodávajících. Tato pravidla jsou upravována Mezinárodní obchodní komorou přibližně jednou za deset let a od roku 2011 vstoupili do platnosti Incoterms® 2010.<sup>5</sup>

V současné době se používá 11 různých doložek, které lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu tvoří pravidla, která jsou vhodná pro jakýkoliv způsob přepravy a druhá se týká pouze námořní a vnitrozemské vodní přepravy. Aktuálně netvoří závazné normy z hlediska vnitrostátního ani mezinárodního práva.

Tab. 3.1 Incoterms

VŠECHNY DRUHY PŘEPRAV		NÁMOŘNÍ A VNITROSTÁTNÍ VODNÍ PŘEPRAVA	
DODACÍ PODMÍNKY		DODACÍ PODMÍNKY	
<b>EXW</b>	Ex Works	<b>FAS</b>	Free Alongside Ship
<b>CIP</b>	Carriage and Insurance Paid To	<b>FOB</b>	Free On Board
<b>FCA</b>	Free Carrier	<b>CFR</b>	Cost And Freight
<b>CPT</b>	Carriage Paid To	<b>CIF</b>	Cost Insurance And Freight
<b>DAP</b>	Delivered At Place		
<b>DAT</b>	Delivered At Terminal		
<b>DDP</b>	Delivered Duty Place		

Zdroj: [www.incoterms2010.cz](http://www.incoterms2010.cz)

## EXW

Představuje minimální závazek pro prodávajícího, neboť jeho jedinou povinností je předání zboží kupujícímu, buď v objektu prodávajícího popřípadě jiném. Proávající není povinen nakládat zboží na dopravní prostředek ani zboží odbavit pro vývoz.

## FCA

FCA znamená, že prodávající předá zboží kupujícímu na předem stanovém místě. Pokud sjednaným místem je objekt kupujícího za předání se považuje naložení zboží na

---

<sup>5</sup> <https://sites.google.com/site/iccincoterms2010/>

dopravní prostředek kupujícího. Pokud dochází k nakládce na jiném místě, za předání se považuje, pokud je zboží k dispozici na domluveném místě nevyložené z dopravního prostředku. Povinností prodávajícího je celní odbavení zboží pro vývoz.

### **CPT**

Doložka CPT ukládá povinnost prodávajícímu zajistit přepravu a zaplatit náklady s tím spojené. Po prodávajícím se požaduje, aby zboží celně odbavil pro vývoz.

### **CIP**

Prodávající je povinen zajistit dopravu na sjednané místo a zaplatit náklady s tím spojené. V rámci přepravy sjednává prodávající, ve výši 110% hodnoty zboží, pojištění krycí riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy. Zabezpečuje také celní odbavení zboží pro vývoz.

### **DAT**

Prodávající nese veškeré riziko a náklady spojené s přepravou zboží na „překladiště“ a je odpovědný za vykládku zboží z dopravního prostředku. Prodávající zboží celně odbavuje pro vývoz.

### **DAP**

Prodávající splní dodání v případě, že je zboží dáno k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku v místě určení a je připraveno k vykládce. Proclení zboží k vývozu provádí prodávající.

### **DDP**

„Prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu celně odbavené pro dovoz na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce kupujícím ve sjednaném místě určení. Prodávající nese veškeré náklady a riziko spojené s dodáním zboží do tohoto místa a má povinnost celně odbavit zboží nejen pro vývoz, ale i pro dovoz a uhradit clo pro dovoz včetně provedení příslušného celního odbavení. Pravidlo DDP představuje maximální závazek pro prodávajícího“.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup><http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prezentace-incoterms-2010-27735.html#!&chapter=11>



## **FAS**

Prodávající splní povinnost dodání, v případě, že dodá zboží k boku lodi jmenované kupujícím v domluveném přístavu k naložení. Kupující nese veškeré náklady od dodání zboží k boku lodi. Proávající zajišťuje celní odbavení zboží na vývoz.

## **FOB**

Prodávající má povinnost dodat zboží na palubu lodi určené kupujícím ve sjednaném přístavu naložení. Riziko za ztrátu a poškození zboží přechází na kupujícího, jakmile je zboží dodáno na palubu lodi. Proávající má povinnost odbavit zboží ve vývozu.

## **CFR**

Prodávající sám zajišťuje a nese náklady spojené s přepravou zboží a jeho odpovědnost končí naložením zboží na loď. Po prodávajícím se požaduje, aby celně odbavil zboží pro vývoz.

## **CIF**

Prodávající sjednává dopravu až s dodáním zboží na palubu lodi, kdy veškerou odpovědnost a riziko přebírá kupující. Proávající je dále povinen uhradit náklady spojené s přepravou a sjednat pojištění krycí riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy. Odbavení zboží pro vývoz uskutečňuje prodávající.

Další záležitosti ohledně dodacích podmínek, jako pojištění apod. jsou znázorněny v tabulce, která je umístěna v Příloze č. 1.

## 4 VYTVOŘENÍ KRIZOVÉHO PROFILU PODNIKU

### 4.1 PEST analýza

PEST je také nazývána strategickým auditem vlivu makrookolí na podnik. Jejím cílem je zjistit, které z faktorů působí na podnik a jak silný účinek mají. Podnik neexistuje izolovaně a musí reagovat na politické, sociální, ekonomické a technologické podněty z okolí a co nejefektivněji je využít.

#### Politické faktory

Politická situace v České republice má vliv na všechna odvětví podnikání, způsob jednání a chování podnikatelů. Politická scéna je nepředvídatelná a proměnlivá a proto musí každý podnikatel počítat se změnami do budoucna.

V minulých letech zasáhla Českou republiku, tak i ostatní státy světa ekonomická krize, která se odrazila na ekonomickém a politickém vývoji. Dle výzkumu Centra pro výzkum veřejného mínění (CVVM), který se uskutečnil v únoru 2015 je téměř 18 % populace spokojeno s domácí politickou situací a směrem, jakým se společnost vyvíjí.<sup>7</sup>

Po vstupu do Evropské unie se všechny podniky musí řídit nejen zákony České republiky, ale také evropskými nařízeními a předpisy. Námořní přeprava je v České republice vázána Haagskými pravidly a Úmluvou OSN o námořní přepravě zboží, neboli Hamburskými pravidly 1978. „Tato pravidla se vztahují na všechny smlouvy o námořní přepravě zboží, které se uskutečňují mezi dvěma státy, jestliže se na území smluvního státu nachází přístav nakládky nebo přístav vykládky stanovený ve smlouvě o námořní přepravě.“<sup>8</sup> Hamburská pravidla specifikují další požadavky, který se námořní doprava řídí.

Námořní přeprava se musí řídit také současnými politickou situací ve světě. Jedná se především o vývozní kvóty nebo embargo. V roce 2014 bylo uvaleno embargo na vývoz určitého druhu zboží do Ruska. Aktuální omezení námořní přepravy spočívají spíše v zákazu naložení zboží na lodě, které plují pod vlajkami např. Somálska, Iráku, Iránu, Sýrie nebo Sudánu.

---

<sup>7</sup> [http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7351/f3/ps150305.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7351/f3/ps150305.pdf)

<sup>8</sup> <http://www.epravo.cz/top/clanky/hamburska-umluva-o-namorni-preprave-zbozi-rozsah-pouziti-94475.html>

## **Ekonomické faktory**

### **Míra inflace**

Průměrná meziroční míra inflace představuje procentní změny průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců ve srovnání s průměrem předchozího roku. Inflace ovlivňuje ceny produktů a strategických surovin a společnosti zahrnují předpokládaný vývoj inflace do cen svých výrobků a poskytovaných služeb.

Tab. 4.1 Průměrná meziroční míra inflace v %

<b>Rok</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Meziroční míra inflace</b>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

Z tabulky č. 4.1 lze vyčíst, že od roku 2010 míra inflace až do roku 2012 rostla. To způsobilo inflační tlaky, které se projeví výrazným nárůstem cen komodit, především ropy. Až v roce 2013 došlo ke snížení míry inflace a tento trend trvá až do současnosti. Z prvních dvou měsíců roku 2015 vyplývá, že míra inflace se pohybuje na úrovni 0,3 %. Klesající trend nepřímo působí na společnost prostřednictvím „dodavatelů“, kteří v závislosti na mírně klesajících cenách zdrojů, budou snižovat ceny nabízených přepravních služeb.

### **Stabilita měny**

Asi nejvýraznější vliv z makroekonomických veličin na společnost má stabilita měny. Jelikož se jedná o společnost poskytující logistické služby po celém světě, je pro ní stěžejní vývoj eura a amerického dolaru vůči české koruně. Většina kontraktů je sjednávána právě v dolarech nebo eurech na základě aktuálního kurzu České národní banky.

Tab. 4.2 Vývoj kurzu eura a amerického dolaru za rok 2014

	<b>1. čtvrtletí 2014</b>	<b>2. čtvrtletí 2014</b>	<b>3. čtvrtletí 2014</b>	<b>4. čtvrtletí 2014</b>	<b>1. čtvrtletí 2015</b>
<b>EUR</b>	27,441	27,447	27,618	27,625	27,825
<b>USD</b>	20,038	20,023	20,845	22,104	24,168

Zdroj: Vlastní zpracování dle České statistického úřadu

V tabulce je znázorněn vývoj eura a amerického dolaru vzhledem k české koruně za jednotlivé čtvrtletí roku 2014. Euro se v průběhu loňského roku vyšplhalo až na úroveň 27,825 CZK/EUR a ve srovnání s prvním čtvrtletím roku 2015 vzrostlo přibližně o 0,384 CZK/EUR. Globálně lze říci, že se jedná o relativně malou změnu, ale pro tuzemské podniky to meziročně znamená zvýšené náklady za námořní přepravu.

Na druhou stranu vývoj amerického dolaru byl mnohem dramatičtější. V meziročním srovnání vzrostl z 20,038 CZK/USD na úroveň 24,168 CZK/USD, co představuje změnu o 4,13 CZK/USD. Tento nárůst byl způsoben oslabením eura a pro podniky, které obchodují se zeměmi, mimo Evropu to znamená enormní nárůst nákladů nejen za zboží, materiál a suroviny, ale také za logistické služby.

Česká měna se dostala vůči dolaru v polovině března 2015 na své rekordní minimum za posledních 11 let, na úroveň 26 CZK/USD. Analytici připisují tento jev oslabujícímu euru. Evropská centrální banka úmyslně oslabuje euro, aby podpořila ekonomiku, přičemž česká koruna tento trend kopíruje.

### **Vývoj HDP**

Závislost poptávky po službách podniku lze odhadnout na základě analýzy ekonomického prostředí. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2014 se HDP zvýšil oproti roku 2013 o 2,0 %. „HDP vzrostl ve 4. čtvrtletí 2014 meziročně o 1,3 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 0,2 %. Mezikvartálně bylo tempo růstu srovnatelné s předchozím čtvrtletím, k čemuž pomohl také zpracovatelský průmysl, především výroba dopravních prostředků, strojů a zařízení.“<sup>9</sup>

### **Změna DPH**

Změna daně z přidané hodnoty do značné míry ovlivňuje podniky, které podnikají na českém trhu. Snížená daň z přidané hodnoty se od roku 2013 zvýšila z 14% na 15% a základní z 20% na 21%.<sup>10</sup>

### **Vývoj ceny ropy**

Ke konci roku 2008 a počátkem roku 2009 došlo díky globálnímu hospodářskému poklesu ke snížení cen ropy a ostatních komodit. Reakce na tuto situaci byly velmi rychlé a

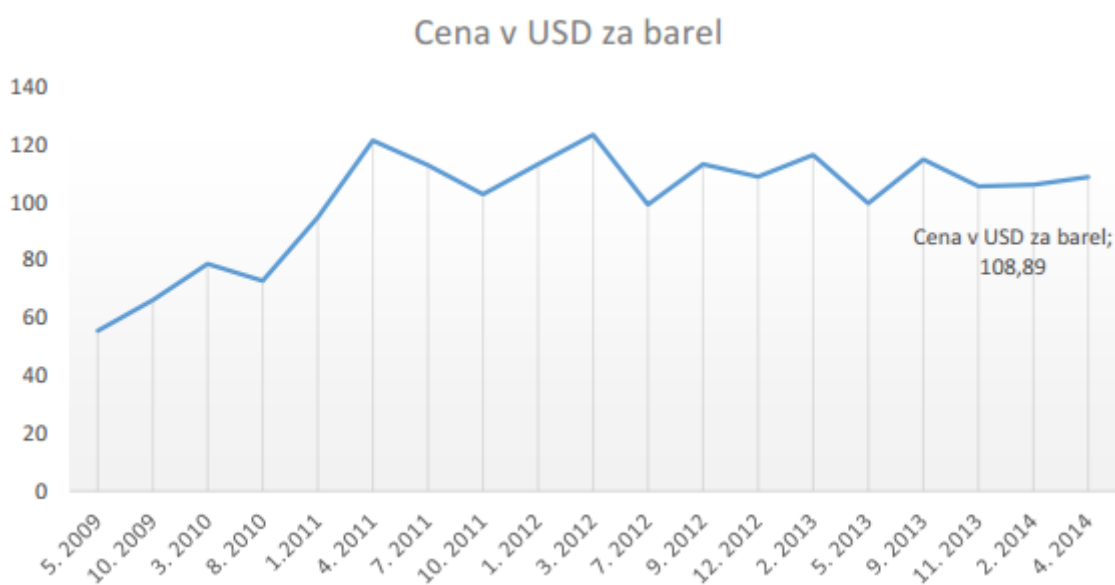
---

<sup>9</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021315.docx>

<sup>10</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>

již v průběhu roku 2009 dochází k mírnému oživení a postupnému růstu cen ropy. V roce 2010 došlo k nastavení dovozných kvót a omezení produkce krajin OPEC, čímž se podpořil růst cen této komodity. Tento trend pokračoval až do roku 2011, kdy se pomalu ustálil růst cen, a poptávka po ropě se začala stabilizovat.

Graf 4.1 Vývoj cen ropy za barel



Zdroj: [www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/](http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/)

Cena ropy na světových trzích začala opět výrazněji klesat v polovině roku 2014, přičemž dle současného vyjádření OPEC se s množstevními změnami těžby ropy nepočítá.

Vývoj ceny ropy se odráží v nabízených cenách za přepravu rejdařských společností, se kterými společnost úzce spolupracuje.<sup>11</sup>

### Vývoj automobilového průmyslu

Automobilový průmysl zažívá v posledních obdobích velký rozmach. V roce 2014 bylo vyrobeno na území České republiky 1 252 295 ks motorových vozidel, což představuje nárůst oproti roku 2013 téměř o 10,40 %. Jedná se o zatím největší počet vyrobených automobilů na území České republiky i Československa. Výroba automobilů je realizována pomocí tří automobilek a to Škoda Auto, TPCA Czech a HMMC Nošovice.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/297426-velky-pribeh-roku-2015-cena-ropy/>

<sup>12</sup> <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#koment8M>

Graf 4.2 Počet vyrobených automobilů v České republice



Zdroj: [www.autosap.cz](http://www.autosap.cz)<sup>13</sup>

### Vývoj stavebního průmyslu

Stavební průmysl zaznamenává meziroční nárůst téměř o 6%. K tomuto číslu dopomohla mírná zima a pomalu doznívající hospodářská krize. Roste také počet stavebních povolení, ikdyž hodnota projektů klesla o třetinu. Rostoucí počet zaznamenávají především větší projekty např. stavby silnic, přičemž stavby bytů klesly meziročně o třetinu. Dle prognóz by se měl stavební průmysl dostat na úroveň před krizí přibližně za 5 let.

### Sociální faktory

Poskytování logistických služeb je velmi specifické a především globální odvětví, na jejichž rozvoj nemají sociální faktory zásadní vliv. Existují situace, které by mohly určitým způsobem podpořit oblast logistiky. Jedná se především o změnu poptávky spotřebitelů po různém druhu zboží nebo strategických surovinách. Pokud by se poptávka po zboží rapidně zvýšila, zvýšila by se poptávka po logistických službách. V konečném důsledku lze říci, že spotřebitelské chování je nejvýznamnější ze sociálních faktorů, který ve větší míře mohou ovlivnit poptávku po importu nebo exportu zboží.

<sup>13</sup><http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#koment8M>

## Technologické faktory

Současný svět je charakteristický dynamickým technologickým pokrokem, který se nevyhýbá téměř žádné oblasti. Je nesmírně důležité, aby se podniky zajímaly o inovace a využívání nových technologií, kterými následně mohou rozšířit portfolio poskytovaných služeb a zajistit si tak konkurenční výhodu.

Na technologický pokrok v rámci služeb, které nabízí námořní přeprava lze pohlížet z několika úhlů. Jednak z pohledu informačních technologií, pomocí kterých se dá sledovat, kde se právě loď se zbožím nachází, za jak dlouho má předpokládaný příjezd do přístavu, jestli došlo k nějakému zpoždění nebo komplikaci. Druhou stranu tvoří ochrana lidí a zboží přímo na lodi. Jedná se především o radary s větší citlivostí na objekty, kamerové systémy, bezpečnostní zámky a podobně.

Lze říci, že v rámci logistických služeb, existuje celá řada technologických inovací, které lze sledovat. Jde o informační, zabezpečovací nebo identifikační systémy. Na druhou stranu je důležité pravidelně inovovat a zlepšovat systém kvality poskytovaných služeb, co v případě podniku znamená každoroční obhajování certifikátu ISO 9001 a ISO 14001 pomocí externích auditů. Kvůli udržení stále účinnosti zavedených postupů, uplatňuje společnost řadu procesů, které jsou navázány na celosvětové metody kvality, které doplňuje vlastními přístupy, jenž jsou specifické pouze pro daný podnik. Využívá systémů STIM, pro zlepšování interních procesů pomocí vlastní iniciativy zaměstnanců.

## 4.2 Finanční analýza

### Ukazatel likvidity

Tab. 4.3 Vývoj ukazatele likvidity v čase

	2011	2012	2013
<b>Okamžitá</b>	0,255	0,306	0,210
<b>Pohotová</b>	1,344	1,386	1,296
<b>Běžná</b>	1,344	1,386	1,296

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost poskytuje na trhu pouze služby a nevlastní žádné zásoby. Na základě této skutečnosti se pohotová a běžná likvidita nachází na stejné úrovni. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5- 2,5. Společnost těchto hodnot za poslední 3 roky nedosáhla, dokonce v roce 2013 se tato likvidita snížila. Čím je vyšší hodnota ukazatele běžné likvidity, tím je vyšší zachování platební schopnost podniku.

### Ukazatel aktivity

Tab. 4.4 Vývoj ukazatele aktivity v čase

	2011	2012	2013
<b>Obrat celkových aktiv</b>	2,1	2,4	2,1
<b>Doba obratu aktiv</b>	171,4	150,5	167,9
<b>Doba obratu pohledávek</b>	81,2	68,2	87,7
<b>Doba obratu závazků</b>	77,4	65,6	82,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu aktiv znázorňuje, za jak dlouho dojde o obratu aktiv v tržbách. Tento ukazatel se vyjadřuje ve dnech. Doba obratu aktiv se ve společnosti za poslední tři roky pohybovala od 150 až 171 dní. Doba obratu aktiv by měla být co nejmenší, za sledované období to byl rok 2012, kdy se dostala na úroveň 150 dní. I napříč tomu je tento interval dlouhý.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho jsou společnosti splacené pohledávky. Čím je tento ukazatel nižší, tím je větší jistota návratnosti. Doba obratu pohledávek se pohybuje na úrovni 80 dnů, kdy v roce 2012 byla tato hodnota snížena přibližně o 13 dní oproti předchozímu roku. Všeobecně se srovnává doba obratu pohledávek a závazků, přičemž doba obratu pohledávek, by měla být kratší. V současnosti je doba obratu závazků kratší průměrně o 5 dní proti pohledávkám.

### Ukazatel rentability

Tab. 4.5 Vývoj ukazatele rentability v čase v %

	2011	2012	2013
<b>ROS</b>	4,65	3,30	3,01
<b>ROA</b>	12,78	9,21	8,56
<b>ROE</b>	18,66	14,79	13,31

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita tržeb (ROS) je klesající a největší propad zaznamenala v roce 2012 o necelé 1,2 %. V následujícím období tento propad nebyl tak rapidní a představoval pouze 0,2 %. Klesající rentabilita tržeb v roce 2013 je způsobena rostoucími zřizovacími náklady, které byly potřebné k otevření provozu nové ostravské pobočky.



Rentabilita aktiv (ROA) měla za sledované období klesající charakter, který je dán především snížením EBIT. V roce 2013 dosáhla rentabilita 8%, co představuje oproti roku 2011 téměř 4% pokles.

Rentabilita vlastního kapitálu dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2011 a za sledované období neustále klesala. Za tři roky poklesla rentabilita o přibližně 5,35 % z 18,66 % na 13,31 %. Výraznější pokles nastal mezi roky 2011 a 2012, kdy došlo o propadu o téměř 4%.

### **Ukazatel zadluženosti**

Tab. 4.6 Vývoj ukazatele zadluženosti v čase v %

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Celková zadluženost</b>	47,6	46,5	51,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti se stabilně pohybuje kolem 47% a v roce 2013 se vyšplhala na hodnotu 51,5%. Optimální hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 30% až 60%. Za sledované období se společnost do tohoto intervalu vešla a lze tedy říci, že kapitálová struktura je optimální.

### **4.3 Porterova analýza konkurenčních sil**

Pro analýzu mikroprostředí podniku byl použitý Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro podnik je nesmírně důležité znát své postavení na trhu, hrozbu ze strany konkurence a také možnost vstupů nových substitučních služeb.

#### **Stávající konkurence v odvětví**

Co se týče konkurence v odvětví, je nutné poznamenat, že největší konkurenty představují podniky s dlouholetou tradicí a širokou škálou poskytovaných služeb. Většina konkurenčních podniků tvoří hrozbu především v oblasti importů a exportů z Číny. Přímou konkurenci tvoří podniky, které se zabývají námořní přepravou, mají skladové prostory a vlastní systém sběrných vozů. Další konkurenci mohou tvořit přímo dodavatelé těchto služeb. Mezi největší konkurenty patří Gebrüder Weiss, DHL, Schenker logistics, Panalpina, Kühne- nagel.

## **Nově vstupující konkurence**

Průmyslová výroba, především výroba automobilů a elektronických zařízení, meziročně stoupla zhruba o 3%. Nejen vzhledem k tomuto mírnému nárůstu se stává trh logistických služeb atraktivní pro vstup nových potenciálních konkurentů. Vstupem nové konkurence jsou většinou podniky nuceny snižovat své ceny, jelikož se pro zákazníky otvírají nové možnosti volby. V tomto okamžiku je nejdůležitější jestli stávající podnik umí nabídnout svým odběratelům kvalitní servis a doprovodné služby. V rámci námořní přepravy jsou to služby celních deklarantů, možnosti skladování zásilek nebo odborné poradenství při vyřizování potřebné dokumentace.

V oblasti bariér vstupu do odvětví se jedná především sjednání partnerských dohod s jednotlivými rejdařskými společnostmi a fungující síť agentů po celém světě. Z hlediska významnějšího postavení na trhu je důležité vlastnit skladové prostory, mít vlastního celního deklaranta nebo si smluvně sjednat několik kontejnerových míst na lodi. Za další bariéru vstupu lze považovat zakoupení licence pro užívání informačních systémů a programů, které jsou celosvětově propojeny s přístavy a s rejdařskými společnostmi. V souhrnu lze říci, že větší bariéry vstupu pro nového konkurenta představuje spíše administrativní náročnost než kapitálová vybavenost.

Pro společnost představují novou potenciální konkurenci zahraniční logistické organizace, které zatím nemají pobočky v České republice.

## **Substituty**

Jakousi alternativu pro námořní přepravu představuje letecká, silniční nebo železniční přeprava. Existence těchto substitučních služeb ovlivňuje rozhodování zákazníka. Z charakteristiky českých spotřebitelů vyplývá, že nejdůležitějším rozhodovacím kritériem je cena. Z tohoto důvodu nemají poskytovatelé služeb mnoho možností pro stanovování své interní strategie a „cenová válka“ vede k substituci. Je nutné podotknout, že se v posledních letech podnikatelé od tohoto trendu mírně ustupují a kvalita a doprovodní servis si nachází místo v rozhodovacím žebříčku. Při volbě poskytovatele služeb může hrát významnou roli fakt, jestli podnik vlastní například certifikát kvality ISO 9001.

Substituce v rámci jednotlivých druhů přeprav není úplně jednoduchá, ale svým způsobem představuje alternativu.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé jsou jedním z nejdůležitějších subjektů pro podniky, protože díky nim mohou poskytovat kvalitní služby. Při výběru rozhoduje jméno a image dodavatele, jeho postavení na trhu a kvalita nabízených služeb. Dalšími faktory, kterými se společnost řídí při výběru dodavatele je cena nabízených přeprav, rychlost dodání a spektrum nabízených „destinací“ při využití námořní přepravy.

V tomto případě lze na dodavatele pohlížet ze dvou úhlů. Na jedné straně stojí dodavatelé, kteří zabezpečují plynulý chod poskytovaných služeb. Jedná se především o rejdařské společnosti, se kterými má společnost sjednány „partnerské linky“ do nejvytíženějších přístavů. Mezi tyto partnery patří Maersk, MSC nebo Evergreen a vybírá si je dle finálního přístavu. Námořní přeprava nemůže fungovat samostatně bez přidružené silniční nebo železniční přepravy. Silniční přepravu zajišťuje sběrná služba společnosti, která dopravuje zásilky do nejbližších přístavu v Německu a to do Hamburku a Bremerhavenu. V případě, že sběrná služba nevyhovuje požadavkům zákazníků, využívají se jiné smluvně sjednané přepravní společnosti.

V rámci importních zásilek se primárně zabezpečuje přeprava kontejnerů z přístavů do České republiky železniční dopravou. Předním dodavatelem těchto služeb je společnost Metrans nebo Cargo partners. V situaci, kdy se jedná o urgentní zásilku, u které hrozí např. zastavení výrobního procesu, se využívají trucky se speciálními chassi.

Druhý úhel pohledu poukazuje na dodavatelé, kteří zabezpečují bezproblémový interní chod společnosti. Jedná se dodavatele lidských zdrojů, které zastupují personální agentury. V situacích, kdy je potřebné zabezpečit různé pomocné činnosti jako například trainee, skladníci, popřípadě při zajišťování interních procesů se využíván outsourcing. Spektrum externích činností bývá smluvně sjednáno a jako kontrolní orgán vystupuje vedení společnosti. Outsourcingové činnosti nesmí být v rozporu se zákony, předpisy a především požadavky zákazníka.

## **Vyjednávací síla odběratelů**

Společnost realizuje většinu tržeb dodávkami výrobků pro hospodářské, výrobní a průmyslové podniky, obchodní organizace a jiné instituce. Firma se snaží pružně reagovat na nové trendy, a tím být strategickým dodavatelem především pro automobilový průmysl. Důležitým faktorem pro udržení si zákazníka je plnění termínů a odborná způsobilost zaměstnanců.

Díky rozsáhlé konkurenci na trhu poskytovatelů logistických služeb a jednoduchému přestupu k jiné společnosti, působí odběratelé na společnost relativně velkou vyjednávací silou. Vliv odběratelů se projevuje zejména v tlaku na snižování cen, individuálním přístupem a kvalitou poskytovaných služeb. Námořní přeprava se ve srovnání s leteckou přepravou řadí mezi ty levnější, ale i přesto se zákazníci pečlivě rozhodují, kterou společnost si pro své zásilky vyberou. V případě malých zakázek se cena pohybuje v relativně podobném pásmu, a proto se odběratelé rozhodují na základě předchozích zkušeností, kvality, spokojenosti a pružnosti reakcí na jejich požadavky a potřeby. Co se týče objemnějších zásilek, které mají specifické požadavky a náročnější zpracování dochází k individuální cenové nabídce. U těchto individuálních nabídek je nejpodstatnější, přesně stanovit smluvní podmínky a veškeré diferenciace.

#### **4.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je použita pro shrnutí jednotlivých závěrů dílčích analýz, především PEST analýzy, Porterova modelu a finanční analýzy. SWOT analýza přibližuje situaci podniku z pohledu jeho silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků budou zhodnoceny hlavní faktory a jejich vazby, které budou sloužit k sestavení krizových matic.

##### **Silné stránky**

###### *Stabilní postavení na českém trhu a image podniku*

Společnost otevřela svou pobočku v České republice v roce 2003. Na českém trhu tedy působí již přes deset let a za tuto dobu si stihla vybudovat stále a věrné zákazníky. V průběhu desetiletí se nestala součástí žádných soudních sporů ani kauz, které by poškodili její jméno. Společnost se stará o své zaměstnance, dodržuje etický kodex a zásady společenské odpovědnosti firem.

V době, kdy se světem „prohnala“ ekonomická krize, společnost byla stabilním hráčem na trhu díky spojení se zakladatelskou francouzskou pobočkou. Společnosti se krize v roce 2008 dramaticky nedotkla z důvodu dlouhotrvající spolupráce s TPCA. Společnost je jedním z výhradních dovozců těchto aut a v době krize došlo ke změně spotřebitelského chování. Změna nastala ve smýšlení lidí, kteří nechtěli investovat do drahých, luxusních a velkých aut, ale spíše si nechávali finanční rezervy na „horší časy“ a pořizovali si menší, levnější, ekologická auta s nižší spotřebou. Tuto potřebu zákazníků svou nabídkou aut dokonale naplňují Citroën, Toyota a Peugeot.

### *Vlastní skladové prostory*

Společnost vlastní dva skladové prostory v Praze a Brně. Brněnský sklad se využívá pro skladování převážně zásilek Consol boxu. Představuje to pro podnik nespornou výhodu a pro zákazníky komfortní řešení.

### *Držitel ISO norem*

Důležitou součástí managementu kvality je získání certifikátu ISO. Společnost je držitelem dvou certifikátů. Zavedení těchto certifikátů do praxe zvyšuje konkurenceschopnost podniku, motivuje zaměstnance a zvyšuje know how společnosti, čím se naskýtá příležitost pro rozvoj zaměstnanců a menší fluktuaci. Systémy ISO jsou zaměřeny na prevenci chyb a metody k jejich odstranění. Prevencí se snižují náklady a předchází tím opakování neshod.<sup>14</sup>

### *Široké spektrum nabízených služeb a doprovodní servis*

V rámci námořní přepravy je škála poskytovaných služeb velmi široká. Počínaje exportními a importními službami celokontejnerů a kusových zásilek, konsolidací zásilek nebo nabídkou Consol boxu. Další doprovodní služby tvoří poradenství, pojištění, celní odbavení a skladování ve vlastních prostorách.

### *Vlastní oddělení kvality*

Ve společnosti bylo zřízeno oddělení kvality, které se zabývá zlepšováním procesů v podniku. Hlavní náplní zaměstnanců tohoto oddělení je provádění interních auditů, které slouží k nastavování parametrů, odstraňování nadbytečných úkolů a optimalizace celého procesu. Zabývá se dodržováním zásad a pravidel k obnovování certifikace ISO.

### *Kvalifikovaní a dlouhodobí zaměstnanci*

Zaměstnanci námořní přepravy jsou speciálně vyškoleni pro transport různého specifického zboží. Pracovníci na vedoucích pozicích v podniku pracují již přes 8 let a znají procesy a fungování podniku. Zaměstnanci se účastní pravidelných školení, kurzů a vzdělávání.

---

<sup>14</sup> <http://www.poradenstvi-iso.cz/vyhody.html>

### *Členství v komorách*

Společnost je členem Francouzsko- české obchodní komory a zároveň členem Svazu spedice a logistiky České republiky. Členství v komorách přináší pro společnost určitou formu prestiže a množství kontaktů. Dále má možnost podílet se na rozhodování a aktivitách v komoře, ale také se účastnit na tvorbě a dodržování etického kodexu a být součástí silného společenství s jednotným cílem. Může využívat informace, metody, materiály popřípadě databanku komory. Pro zákazníky to představuje úroveň kvality.

### *Flexibilita ve spolupráci se zahraničními agenty*

V rámci spolupráce se zahraničními příjemci nebo odesílateli mají dispečeri volnost při výběru osob, se kterými budou komunikovat. Většinou se jedná o navázání kontaktu s dceřinou společností nebo agenty, kteří mají v dané zemi zastoupení. Při volbě partnera si zaměstnanci vybírají sami na základě nabízené ceny a doprovodných služeb. Pokud má společnost v dané zemi svou pobočku, není pravidlem, že při zařizování transportu musí striktně využít její služby.

### *Individuální a osobní přístup*

Podnik se vyznačuje individuálním až osobním přístupem k zákazníkům. Cílem podniku je uspokojit veškeré požadavky svých odběratelů a připravit jim řešení přímo na míru. Zaměstnanci si svým příjemným a přátelským vystupováním dokážou udržet přízeň zákazníků. Obchodní partneři se tak cítí být důležitými a součástí určité skupiny, čímž vzniká prostor pro nabídkovou flexibilitu.

### *Nezávislost na jediném dodavateli*

Společnost má pro poskytování svých služeb celou škálu obchodních partnerů a vlastní Consol box, čímž není závislá na jediném dodavateli. S některými obchodními partnery má podnik podepsané exkluzivní smlouvy, které jim zaručují nízké ceny a kontejnerové místo na lodi.

### **Slabé stránky**

#### *Pasivita ve vyhledávání nových příležitostí a zakázek*

Společnost má služby námořní přepravy regionálně rozděleny. Firmy sídlící v Čechách spadají do působnosti pražské pobočky. Ostravská pobočka zabezpečuje služby

pro zákazníky z celé Moravy a Slezska. V současné době se portfolio zákazníků skládá z většího počtu spíše menších podniků, které mají nepravidelné kusové zásilky. Přibližně třetinu zákazníků tvoří nadnárodní podniky, které pravidelně importují celokontejnerové zásilky. Aktuálně počet zásilek meziročně mírně roste, ale pokud by došlo ke snížení nebo ke stagnaci, bude potřebné vyvinout proaktivní přístup pomocí obchodního zástupce.

V současnosti nemá námořní přeprava svého obchodního zástupce, který by se intenzivně zabýval oslovováním nových klientů a prezentoval nové produkty, které podnik nabízí.

#### *Nedostatečné informace na webových stránkách*

Webové stránky společnosti jsou jednoduché a přehledné. Pomocí nichž společnost představuje všechny služby, které nabízí. Jsou zde umístěné certifikáty, fakturační údaje a kontaktní údaje. Seznamuje své návštěvníky o metodách, které se v podniku využívají, cílech a strategiích do budoucna. Na stránkách chybí univerzální poptávkový formulář nebo objednávkový formulář námořní přepravy. Webové stránky by měli sloužit k propagaci podniku a především všech nabízených služeb. Stránky jsou v současné době nevyhovující, z důvodu neaktuálnosti informací a nedostatečné prezentace všech nabízených služeb.

#### *Nedostatečný počet zaměstnanců*

V současné době, kdy meziročně roste počet přepravovaného zboží, opětovně se rozjíždí zahraniční obchod, chybí podniku dostatek lidských zdrojů. Aktuálně chybí zaměstnanec pro ostravskou pobočku, ale prozatím lze nápor práce v určitých mezích zvládnout. Přijetí nového zaměstnance by vyřešilo zastupitelnost v rámci jedné pobočky a zkvalitnění služeb.

#### *Vysoká cena poskytovaných služeb*

Výslednou cenu námořní přepravy ovlivňuje několik faktorů, počínaje volbou celokontejnerové nebo kusové zásilky, výběrem dodací podmínky nebo velikost zboží. Cena přepravy se skládá z palivového příplatku (Bunker Adjustment Factor), který se v ceníků uvádí, jako samostatná položka z důvodu nestability cen ropy na světových trzích. Mezi další složky ceny patří variabilní pojistka (Currency Adjustment Factor), která slouží jako druh jistoty v případech velkých kurzových změn, převážně amerického dolaru. Dalšími cenovými položkami jsou handling, který se účtuje v rozsahu manipulace na překladišti a lokální poplatky, které se platí např. za přednostní odbavení apod. Poslední část tvoří

dokumentace, která v sobě zahrnuje importní a exportní proclení, avizace zásilky nebo vystavení transportního dokumentu T1.

Aktuálně má společnost příliš vysoké ceny převážně pro exportní zásilky a tím přichází o příležitost představit svůj doprovodný servis novým zákazníkům. V rámci námořní přepravy si společnost ceny sjednává a stanovuje individuálně za každou zemi. V této situaci nemá společnost velkou vyjednávací sílu v otázce ceny, jelikož se jedná o malé oddělení, které nemá dostatečný objem zásilek a rejdařům nabízí prozatím nezajímavý obrat. Všeobecně nemá námořní přeprava podporu z francouzské centrály, ve smyslu změny cenové politiky. V případě, že by se počítali objemy přeprav a velikost obratu ze všech poboček např. Evropy, které nabízí služby námořní přepravy, rapidně by se zvýšila vyjednávací schopnost v oblasti ceny a společnost by se stala zajímavou logistickou společností pro širší spektrum zákazníků.

## **Příležitosti**

### *Propagace, reklama*

V rámci propagace využívá společnost webové stránky, na kterých představuje všechny nabízené služby a produkty. Účastní se na různých veletrzích a charitativních akcích. Další možnost prezentace firmy představuje avízo v odborných časopisech. Sponzorstvím sportovních a společenských akcí se nabízí možnost regionálního zviditelnění a propagace.

### *Orientace na nového zákazníka*

Většina současných zákazníků se zabývá automobilovým průmyslem. Buď kompletují celá auta, nebo vyrábí a vyvíjí nové komponenty. V současné době se ekonomika pomalu oživuje a všechny druhy průmyslu, kromě energetického a oděvního meziročně rostou. V případě vypuknutí celosvětové hospodářské krize dojde ke snížení objemů produkováných automobilovým průmyslem. Zaměstnáním obchodního zástupce by mohlo dojít k rozšíření portfolia a podepsání smlouvy s novým obchodním partnerem.

### *Prodej služeb konkurenčním firmám*

Společnost realizuje pravidelnou přepravu ze Shanghai do Brna vlastním Consol boxem. V rámci této služby by mohla volné přebytečné kapacity poskytovat konkurenčním logistickým firmám, které tuto službu neprovozují. Takovým způsobem by mohlo dojít ke spolupráci s možností konsolidace zboží od více dodavatelů pro jednoho příjemce do jedné



zásilký. Nabízí se tedy možnost partnerství u větších zakázek nebo spolupráce s více partnery. Další z možností je pronájem vlastních skladových prostor konkurenčním firmám. V takových případech se uzavírají gentlemanské dohody, že si podniky navzájem nebudou přebírat zákazníky.

### *Export do Ruska*

Rusko představuje pro české podniky perspektivní a zajímavý trh. Zároveň je nutné dodat, že ruský trh je velmi specifický a proniknutí na něj je složitější a finančně náročnější. Při vstupu na tento trh je nutná jeho perfektní znalost a individuální přístup při vyhodnocování rizik a příležitostí. Jako největší negativum se projevuje provázanost podnikání a mocenského postavení spojené s rozporem mezi zákonnou regulací a praktickou aplikací legislativy. Příležitost představuje růst spotřebních výdajů a především vznik nové importní spotřebitelské poptávky. Největším „problémem“, který brání logistickým společnostem proniknout na ruský trh je komplikované „celní řízení“.

Společnost by mohla prorazit na ruský trh díky akvizici s ruskými státními železnicemi (RŽD), které jsou vlastníky majoritního podílu.

Dle posledních statistik došlo ke snížení exportu z České republiky do Ruské federace, přičemž celkový obrat meziročně klesl o 9 %. Ke konci roku 2013 poprvé došlo ke snížení ve vzájemné výměně a tento trend trval také v roce 2014. Dle analytiků se pokles v průběhu roku 2015 ještě zrychlí a růst se předpokládá až po stabilizaci ruské ekonomiky. Snížení exportu bylo způsobeno poklesem průmyslové výroby, devalvací rublu a politickou situací na Ukrajině.

Z výsledků srovnání českých a ruských statistik vyplývá, že se údaje o exportu liší v řádech desítek procent. Je to způsobeno především reexportem českého zboží do Ruska prostřednictvím třetích zemí.<sup>15</sup>

### *Rozšíření Consol boxu do dalších destinací*

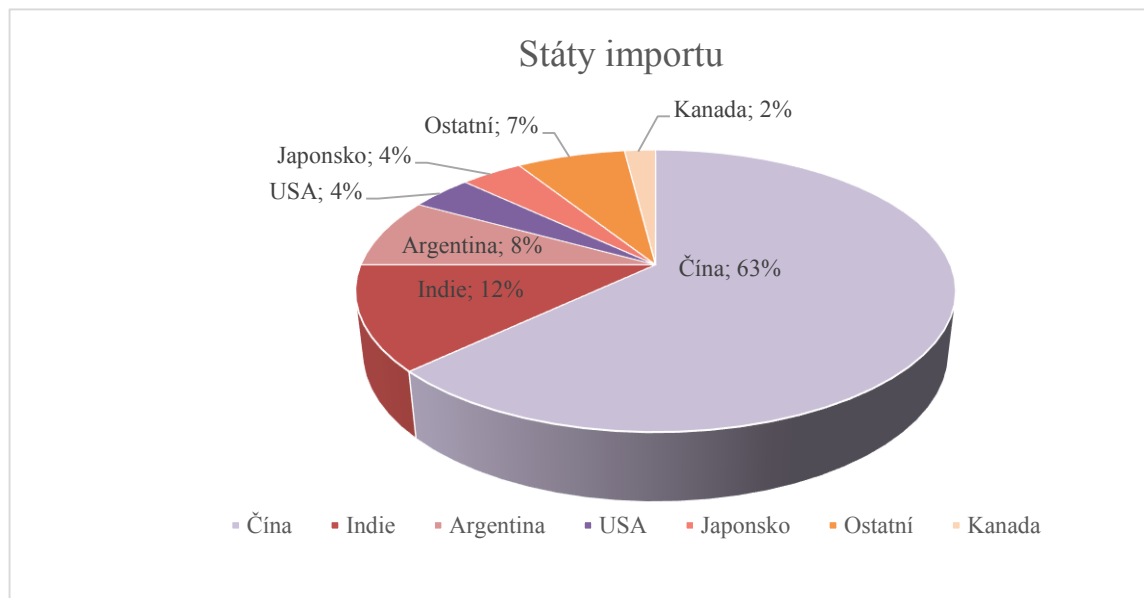
V současné době nabízí společnost službu sběrného kontejneru pouze ze své „nejsilnější“ destinace, kterou je Shanghai. Consol box se stal úspěšným a v současné době vyplouvá ze Shanghai každou sobotu bez dalších překládek a manipulace v jiných přístavech. Příležitost lze nalézt v zavedení dalšího Consol boxu, především z čínských

---

<sup>15</sup> <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pokles-ceskeho-exportu-do-ruska-se-zrychluje-62927.html>

destinací jako je Hong Kong, Yantian nebo Ningbo. Příležitost představuje také indický trh a Consol box by mohl být zaveden z přístavu Mumbai.

Graf 4.3 Státy importu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti

#### *Rozvíjející se trh na africkém kontinentu*

Afrika představuje obrovskou příležitost pro zahraniční investory, protože míra vložených investic je nejvyšší na světě. Aktuálně jsou největšími africkými importéry spotřebního zboží Čína a Indie, což negativně ovlivňuje místní obchod a způsobuje poměrně vysokou inflaci. Evropská unie a USA jako stabilní partneři afrického kontinentu ztrácí své postavení. Na základě negativního vývoje vznikl projekt „Trade Africa“, který USA podpořilo investicí 7mld. USD. Největším problémem Afriky je nedostatečná dopravní infrastruktura. I přesto to pro společnost může představovat příležitost k rozvoji. V případě, že by došlo k hospodářskému rozmachu, společnost by mohla být schopna najít logistické toky.<sup>16</sup>

#### *Rozšíření poskytovaných služeb přepravy „nebezpečného“ zboží*

Námořní přeprava nebezpečného zboží se řídí Úmluvou o ochraně lidského života na moři (SOLAS 1974), jejíž původní znění upravila a doplnila Mezinárodní námořní organizace. Stanovuje technické, právní, provozní a bezpečnostní pravidla námořní plavby.

---

<sup>16</sup> <http://www.afrikaonline.cz/view.php?cisloclanku=2014020302>

Podrobnější informace o podmínkách přepravy, značení, balení, konstrukcí obalů jednotlivých látek upravuje International Maritime Dangerous Goods Code (IMDG kód), který se stal závazným a odvolává se na něj také SOLAS 1974. Česká republika se v roce 1980 zavázala k dodržování těchto úmluv. Námořní přeprava je velmi specifická a k její realizaci je potřebné velké množství subjektů. Jelikož je Česká republika vnitrozemským státem, tak se námořní přeprava chápe pouze jako článek v přepravním řetězci. Kdy je nebezpečné zboží přepravováno ve vlakovém kontejneru nebo v silničním vozidle a proto se musí řídit pokyny ADR nebo RID. Zboží může být naloženo na loď pouze v případě, že byly dodrženy podmínky ADR nebo RID a pokud se k zboží již nevztahují doplňující pravidla dle IMDG Code.

Za nebezpečné zboží jsou považovány různé chemické, výbušné, hořlavé látky, kapaliny nebo plyny. Tyto látky jsou rozděleny do devíti kategorií, dle svých vlastností. Za nebezpečné látky se mohou v některých případech považovat také léky, očkovací vakcíny, hnojiva nebo parfémy.

Pro společnost může tato oblast představovat příležitost, jelikož se na trhu nevyskytuje mnoho přepravců, kteří tyto služby nabízejí. Podniky se od nebezpečného zboží distancují především z důvodu jiné podnikové strategie. Manažeři společností se obávají, že by jejich podniky byly spojovány s přepravou zbraní, toxických a radioaktivních látek, které neprezentují společnost v pozitivním světle.

### *Propojenost informačních systémů*

V současné době patří rozvoj informačních technologií k nejvíce se rozvíjejícím a proto je potřeba tyto trendy neustále sledovat a zdokonalovat se v nich. Pro podnik může představovat příležitost propojení informačního systému společnosti se systémy rejdařských společností. Zákazník by se stal samostatným při zjišťování informací o zásilce a mohl by si s dostatečným předstihem naplánovat další aktivity.

## **Hrozby**

### *Fluktuace řadových zaměstnanců*

Fluktuace zaměstnanců představuje reálnou hrozbu, především z důvodu již aktuálního nedostatečného počtu zaměstnanců na oddělení námořní přepravy. Jedná se o velmi specifickou oblast, která si vyžaduje předchozí zkušenosti a odbornou znalost. Zvýšená fluktuace by mohla ohrozit standardní kvalitu poskytovaných služeb.

### *Odchod klíčových zaměstnanců*

Overseas jako jedno z oddělení společnosti v sobě zahrnuje jak námořní tak leteckou přepravu. V blízkém vztahu se nachází s celním oddělením. Na vrcholu organizační struktury stojí Overseas & Custom Manager, který zabezpečuje chod celého Overseas, nastavuje procesy a řeší problémové situace. V případě nepřítomnosti je zabezpečen zástup pomocí Overseas Team Leader a Customs Team Leader. V současné době největší hrozbu představuje případný odchod celního deklaranta. Pokud by došlo k situaci, že by společnost přišla o tohoto celního deklaranta, znamenalo by to především zvýšené náklady při zajišťování náhrady a komplikace s vyclíváním zásilek.

### *Splatnost pohledávek*

Společnost má relativně vysokou dobu splatnosti pohledávek, tím se zvyšuje riziko, že faktura nebude zaplacená. Ohrožení nastává v momentě, kdy se jedná o částky, které jsou důležité pro činnost organizace popřípadě další procesy. Ceny námořní přepravy se pohybují řádově v desítkách tisíc korun, co může představovat ohrožení v případě, že se za krátké časové období nashromáždí několik nesplacených faktur.

### *Rostoucí počet útoků somálských pirátů*

V oblasti Suezského průplavu a Adenského zálivu se rozmohla moderní forma pirátství, která představuje stále větší hrozbu pro mezinárodní vody a především obchodní námořní trasy. Do boje proti „somálským pirátům“ se přidalo také OSN zapojením mezinárodních námořních jednotek, které doprovázejí námořní lodě kolem somálského poloostrova. Piráti za posledních pár let přemístili svůj zájem zejména na velké nákladní lodě nebo tankery.<sup>17</sup>

Za výjimku ale nelze považovat výletní lodě a plavidla s humanitární pomocí. Lodě plující pod vlajky Belgie, Velké Británie, Francie, Německa, Itálie, Nizozemí, Řecka a Švédska patří k těm nejohroženějším.<sup>18</sup>

Malé společnosti neinformují o svých trasách evropské vojenské velení a dlouhé vyjednávání s některými zeměmi východní Afriky představují problémy při vytváření globální strategie boje proti pirátství. V roce 2009 vznikl Džibutský obchodní řád, pod

---

<sup>17</sup>

<sup>18</sup><http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20091113STO64429+0+DOC+XML+V0//CS 20091113STO64429>

Evropské země bojují proti ohrožování nebezpečných lodí pomocí operace Evropské unie s názvem ATALANTA, která se prozatím jeví jako nejúspěšnější.<sup>20</sup>

## *Stávky strojvůdců v Německu*

Stávky strojvůdců v Německu mají ale dalekosáhlejší důsledky nejen pro Německou republiku. Jedna z posledních akcí tohoto typu se odehrála v listopadu roku 2014, kdy strojvedoucí chtěli původně stávkovat až 5 dnů. Protesty přinesly ochromení dopravy, nákladní vlaky vůbec nevjížděly a na silnicích hrozil kolaps. Situace v Hamburku byla

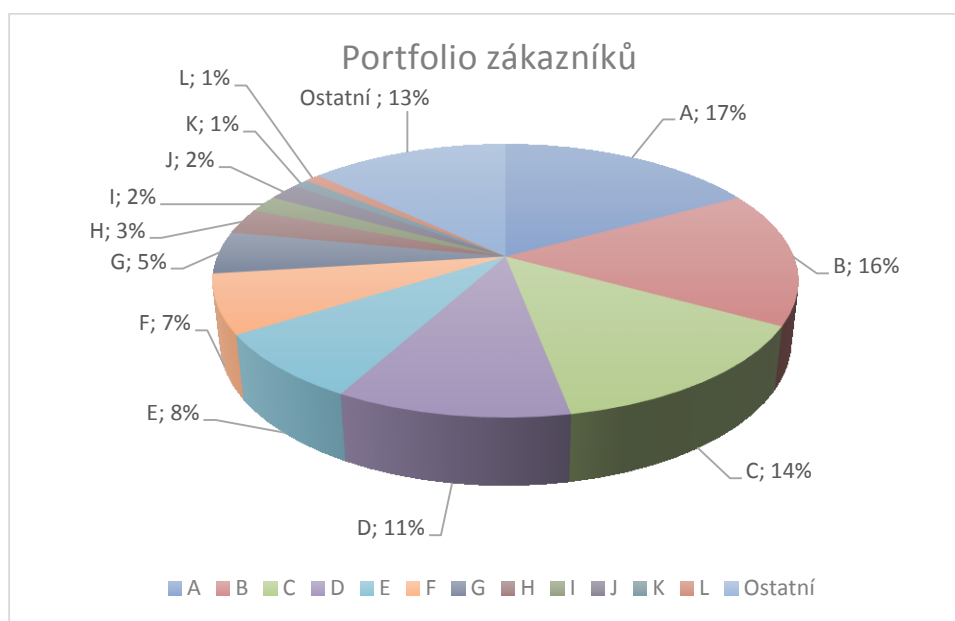
<sup>20</sup><http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20091113STO64429+0+DOC+XML+V0//CS>

krizová především z toho důvodu, že nebylo možné sehnat truck se speciálními chassi do České republiky, na nádraží přibývalo nákladních vlaků, které nebyly odpravovány, a zcela se narušil grafikon. Urgentní zásilky zůstali stát v přístavech a podniky, kterých se to týkalo, musely pozastavit výrobu.

#### *Ztráta významného zákazníka*

Hrozbu pro společnost představuje ztráta významného zákazníka. Nejčastějším důvodem k ukončení těchto smluvních vztahů je neúspěšné výběrové řízení nebo tendr. Ve většině větších podniků se právě pomocí těchto metod vybírá přepravní společnost. Pokud poskytovatel služby ve výběrovém řízení neuspěje, znamená to přechod významného zákazníka ke konkurenci.

Graf 4.4 Portfolio zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

#### *Změna cen strategických surovin*

Pro podnik představuje strategickou surovinu ropa. Od ceny ropy se odvíjí taky náklady na námořní přepravu. V případě, že by došlo k enormnímu zvýšení ceny ropy na zahraničních trzích, mohlo by to pro společnost představovat zvýšené ceny za poskytované služby a v konečném důsledku ztrátu významného zákazníka.

### *Změna situace na měnovém trhu*

V současné době se kurz koruny mění v závislosti na kurzu eura. Koruna v podstatě kopíruje trend eura, jehož směr určuje Evropská centrální banka. Tato situace nepřímo ovlivňuje kurz amerického dolaru. V okamžiku, kdy by došlo k významnému oslabení koruny vůči dolaru, dochází ke stagnaci importu, co sebou přináší další nepříznivé důsledky. Na druhou stranu tato situace podpoří export a pro společnost to může představovat příležitost k orientaci na exportující výrobní podniky.

### *Konkurenční boj*

V rámci logistických služeb existuje velká škála konkurenčních podniků a je podstatné mít přehled, jaké doprovodní služby a jakou úroveň servisu poskytují. Je důležité sledovat nové trendy především propojenost informačních toků a využívat nedostatků konkurence. Konkurenční boj na trhu probíhá na úrovni ceny a rychlosti dodání.

### *Velké množství poškozených zásilek*

Vizitkou společnosti je minimální množství reklamací a maximální počet spokojených zákazníků. Řešení reklamací spojených s poškozenými zásilkami je složitý proces, především z důvodu hledání objektivních příčin problému. Jedná se o jak časově, tak finančně nákladnou záležitost, která si vyžaduje spolupráci obou stran. V současné době se množství poškozených zásilek pohybuje kolem 1%. Prozatím je míra reklamací poškozeného zboží v rámci určité tolerance. Na druhou stranu v případě, že by došlo ke změnám přístupu skladníků v přístavech a tento problém by se neřešil, mohlo by dojít k odchodu významných zákazníků.

### **Souhrnná SWOT analýza**

Z provedené SWOT analýzy je patrné, které faktory ohrožují podnik a které naopak působí jako příležitosti do budoucna. Každá společnost musí znát své silné stránky, které představují konkurenční výhodu. Silné stránky jsou chápány jako základní pilíře, na kterých může podnik stavět. Na druhou stranu slabá místa představují příležitost pro zlepšení a ukazují na možné rezervy, které se v podniku nachází.

Obr. 4.2 Souhrnná SWOT analýza

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
Stabilní postavení na českém trhu Dlouholetá tradice a image podniku Vlastní skladové prostory Držitel ISO norem Široké spektrum nabízených služeb a doprovodní servis Vlastní oddělení kvality Kvalifikovaní a dlouhodobí zaměstnanci Členství v komorách Spokojenost zaměstnanců Individuální a osobní přístup Nezávislost na jediném dodavateli Flexibilita ve spolupráci se zahraničními agenty	Pasivita ve vyhledávání nových příležitostí a zakázek Nedostatečné informace na webových stránkách Nedostatečný počet zaměstnanců Vysoká cena poskytovaných služeb
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>OHROŽENÍ</b>
Marketing, propagace, reklama Orientace na nového zákazníka Prodej služeb konkurenčním firmám Rozvíjející se trh na africkém kontinentu Rozšíření poskytovaných služeb přepravy „nebezpečného“ zboží Export do Ruska Rozšíření Consol boxu do dalších destinací Propojení informačního systému	Konkurenční boj Velké množství poškozených zásilek Změna cen strategických surovin Změna situace na měnovém trhu Splatnost pohledávek Stávky strojuvůdců v Německu Odchod klíčových zaměstnanců Ztráta významného zákazníka Fluktuace řadových zaměstnanců Rostoucí počet útoků somálských pirátů

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.5 Analýza ohrožení

Z jednotlivých provedených analýz byly vytvořeny závěry, které se uplatní v analýze ohrožení. V rámci PEST analýzy byly zhodnoceny vnější faktory, které působí na podnik a



mohly by v nestřeženém okamžiku vyvolat krizi. Jedná se většinou o faktory, které podnik svým chováním nemůže z větší části ovlivnit. Jedinou možností jsou pouze preventivní opatření. Na základě SWOT analýzy byl vytvořen celkový obrázek situace, ve které se momentálně podnik nachází. Z Porterovy analýzy konkurenčních sil bylo zjištěno, že se na trhu nachází velké množství konkurentů, kteří nabízejí doprovodný servis v relativně stejné kvalitě. Tyto konkurenti jsou větší, stabilnější a mají mnohem vyšší obraty a větší počty zakázek. Na druhou stranu lze říci, že za dobu svého působení si podnik vybudoval svými aktivitami stabilní pozici na trhu. Pro budoucí vývoj je důležité se zaměřit na rizika, která se v podnikatelském prostředí nachází a předcházet jejich rozvinutí do krizové situace.

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byli vyfiltrovány jednotlivé situace, které se mohou stát ohrožením. Nejčastěji tyto hrozby přichází z vrcholového managementu, personální, finanční oblasti ale také vnějšího prostředí firmy. U situací, které představují riziko, je stanovena pravděpodobnost vzniku a účinek na podnik. Následně jsou tyto situace zaznamenány do krizové matice.

Tab. 4.7 Situace představující ohrožení

SITUACE	FREKVENCE	ZÁVAŽNOST	RIZIKO
Fluktuace řadových zaměstnanců	příležitostná	mezní	malé
Stávky strojířů v Německu	řídka	malá	nevýznamné
Změna situace na měnovém trhu	příležitostná	mezní	malé
Velké množství poškozených zásilek	častá	mezní	malé
Odchod klíčového zaměstnance	častá	mezní	malé
Ztráta významného zákazníka	příležitostná	kritická	velké
Změna cen strategických surovin	příležitostná	mezní	malé
Splatnost pohledávek	častá	mezní	malé

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Zuzák (2004), se sledované hrozby dají zařadit do matice rizik podle závažností, s jakou působí na podnik a frekvenci vzniku rizika. V tab. 2.2 je zaznamenána různá velikost rizika.

Ze slabých stránek a ohrožení, které vyplývají ze SWOT analýzy jsou stanoveny ohniska potenciálních krizí. Na základě tohoto výběru jsou sestaveny tzv. analýzy stupně ohrožení.

Určení pravděpodobnosti vzniku je odhadována na základě zkušeností podniku z minulých let. Metoda průměrných hodnot byla použita ve všech případech analýzy stupně ohrožení pro stanovení dopadu krize na podnik.

Tab. 4.8 Krizové ohnisko Velké množství poškozených zásilek

Označení ohniska krize	Velké množství poškozených zásilek									
1. Spouštěč krize										
Personální nebo technologická změna při nakládání nebo zabezpečování zboží.										
2. Popis krize										
K poškození zboží může dojít v případě špatné manipulace nebo v situaci, kdy obslužný personál neumí dostatečně pracovat s vysokozdvizným vozíkem nebo jinou manipulační technologií. Dochází k propíchnutí obalu, zničení zboží nebo poškození funkčnosti výrobku.										
3. Délka období nástupu potenciální krize	3 roky									
Odůvodnění										
Než se zboží dostane od výrobce ke spotřebiteli, je s ním několikrát manipulováno. V průběhu tří let může dojít ke změně technologií nakládání zásilek.										
4. Určení pravděpodobnosti vzniku krize	0,5									
Odůvodnění										
<div>➤ Technologické změny využívaných zařízení.</div> <div>➤ Personální změny.</div> <div>➤ Zavedení nových Consol Boxů.</div> <div>➤ Vícenásobná manipulace se zbožím v přístavu a dalším překladišti.</div>										
5. Stanovení účinku krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory:										
➤ Časová náročnost			X							
➤ Administrativní zatížení			X							
➤ Nespokojenost zaměstnanců		X								
➤ Nedostatečná informovanost		X								
➤ Zvýšené náklady spojené s řízením			X							
➤ Ztráta image podniku			X							
➤ Nespokojenost zákazníků				X						
➤ Snížení tržeb				X						
➤ Ztráta zákazníků				X						
Průměrné bodové ohodnocení	3,1									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.9 Krizové ohnisko Ztráta významného zákazníka

Označení ohniska krize:					Ztráta významného zákazníka									
1. Spouštěč krize														
Zákazník vypíše nový tendr na poskytovatele logistických služeb.														
2. Popis krize														
Ve většině firem se v pravidelných intervalech vypisují nové tendry na poskytovatele služeb. V oblasti dopravy se jedná především o srovnání cen a dodacích lhůt s konkurencí.														
3. Délka období nástupu potenciální krize					2 roky									
Odůvodnění														
Prostředí logistických služeb je velmi turbulentní a ovlivňuje ho velké množství faktorů. Stanovení daného období je individuální, ale v průběhu dvou let může zákazník požadovat snížení ceny za poskytované služby. Také podnik může v průběhu dvou let zapracovat na své vyjednávací síle s rejdařskými společnostmi, snížit vlastní náklady a dostat se na cenu, kterou nabízí konkurence.														
4. Určení pravděpodobnosti vzniku krize					0,7									
Odůvodnění														
<div>➤ Konkurence nabízí lepší cenu a vyhraje tendr.</div> <div>➤ Zákazník má již dobrou zkušenost s jinou logistickou firmou, která nabízí lepší servis.</div> <div>➤ Zákazník přestane využívat outsourcingu a logistické služby si začne zajišťovat sám.</div> <div>➤ Uplyne doba, na kterou byla smlouva sjednána.</div> <div>➤ Dojde ke změnám na měnovém trhu a trhu strategických surovin, zvednou se ceny přeprav a zákazník přejde ke konkurenci, která využívá úspor z rozsahu a na základě toho má sjednané výhodnější ceny.</div>														
5. Stanovení účinku krize														
Oblasti ohodnocení účinku					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory:														
➤ Snížení tržeb											X			
➤ Nespokojenost zaměstnanců												X		
➤ Snížování stavů zaměstnanců									X					
➤ Nedostatečné vytížení Consol Boxu								X						
➤ Ztráta tržního podílu										X				
Průměrné bodové ohodnocení					6									

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.10 Krizové ohnisko Vysoká fluktuace řadových zaměstnanců

Označení ohniska krize	Vysoká fluktuace řadových zaměstnanců									
1. Spouštěč krize										
Nespokojenost zaměstnanců s firemní strategií.										
2. Popis krize										
Zaměstnanci jsou nespokojeni s fungováním společnosti, systémem odměňování nebo pracovními podmínkami. Může dojít k přechodu kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci.										
3. Délka období nástupu potenciální krize	2 roky									
Odůvodnění										
Poskytování logistických služeb, speciálně námořní přepravy, si vyžaduje odbornou znalost procesů. Takto vyškolený a zaučený personál je pro konkurenci lákadlem. Proto dochází k získávání zaměstnanců z konkurenčních firem, kterým nabízí lepší pracovní podmínky a platové ohodnocení.										
4. Určení pravděpodobnosti vzniku krize	0,5									
Odůvodnění										
<div>➤ Velké množství přesčasových hodin.</div> <div>➤ Nevhodný způsob odměňování.</div> <div>➤ Konfliktní vztahy na pracovišti.</div> <div>➤ Vysoká odpovědnost za provedenou práci bez podpory vedoucího.</div>										
5. Stanovení účinku krize										
Oblasti ohodnocení účinku	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Faktory:										
➤ Únik interních informací					X					
➤ Odchod menších zákazníků			X							
➤ Snížení kvality poskytovaných služeb			X							
➤ Zvýšené náklady na nového zaměstnance				X						
➤ Adaptační doba nového zaměstnance				X						
➤ Snížení tržeb				X						
Průměrné bodové ohodnocení	3,8									

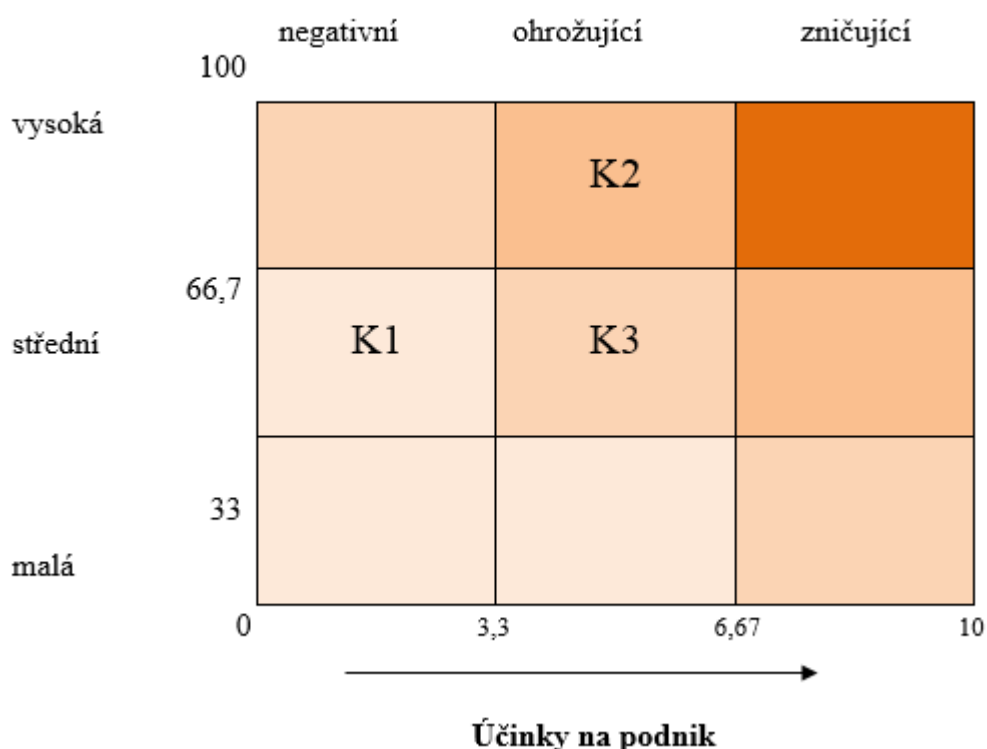
Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr analýzy stupně ohrožení se zjištěná potenciální ohniska krize zavedou do krizové matice kvůli stanovení celkové výše ohrožení podniku. Označení K1 nese krizové ohnisko, které se zabývá velkým počtem poškozených zásilek. K2 patří ztrátě významného

zákazníka a ve třetím zkoumaném ohnisku krize K3 je řešena vysoká fluktuace řadových zaměstnanců.

Obr. 4.3 Krizová matice

#### Pravděpodobnost vzniku krize



Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době představuje největší riziko pro podnik ztráta významného zákazníka. V matici je tato situace zaznamenána jako K2, jedná se o relativně vysokou pravděpodobnost a účinek na podnik je ohrožující. Pravděpodobnost výskytu poškozeného zboží (K1) je odhadována na 50% a účinek na podnik je 3,1. To znamená, že v případě překlenutí tohoto ohniska do krize bude představovat negativní účinek. Ohnisko K2 neboli ztráta významného zákazníka může vzniknout s 70% pravděpodobností. Vysoká fluktuace zaměstnanců staví podnik do nepříjemné situace. Již na samotnou organizaci lze pohlížet s určitou rezervou, jelikož si není schopna udržet zaměstnance. Tento faktor se považuje za velmi citlivý, protože právě lidský kapitál se v podniku považuje za nejpodstatnější. Vysoká fluktuace řadových zaměstnanců (K3) může vzniknout s 50% pravděpodobností. Toto ohnisko krize dosáhlo celkové skóre 3,8. Nachází se na hranici mezi negativním a

ohrožujícím účinkem, kdy reálný dopad bude závislý na dalších okolnostech vzniku krize. Je důležité věnovat těmto oblastem patřičnou pozornost.

## 4.6 Krizové scénáře a plány

### Krizová situace

K1 Velké množství poškozených zásilek

### Popis krizové situace

V současné době se podnik setkává s poškozeným zbožím výjimečně a počet reklamací meziročně klesá. Pokud se v kontejneru nachází poškozené zboží, tak se ve většině případů jedná o zničení pouze vnějšího obalu výrobků. Ke zničení dochází především špatnou manipulací se zbožím nebo zabezpečením a uchycením v kontejneru. Nejčastěji se společnost setkává se zničením zboží právě ve svém Consol Boxu.

### Vývoj krizové situace a její možné důsledky

Situace ohledně poškozených zásilek je v současné době v rámci rozmezí, které je akceptovatelné. Nejčastějším důvodem, proč dochází k poškození zásilky, je častá manipulace. Na obr. č. 4.4 lze vidět minimální počet přesunů zboží. Nejčastěji dochází k poškození právě v překladišti, kde se LCL zásilky konsolidují a nakládají do Consol boxu. K poškození dochází v případech, kdy obslužný personál není řádně proškolen, neumí pracovat s dostupnou technikou, nemá dostatek zkušeností nebo je při nakládce časově omezen. Lidé pracující na těchto pozicích mají vysokou fluktuaci a z potenciálního ohniska se může stát krize právě při personálních nebo technologických změnách.

Obr. 4.4 Manipulace se zbožím



Zdroj: Vlastní přepracování dle Incoterms

Možným negativním jevem spojeným s vysokým počtem poškozených zásilek může být nespokojenost zákazníka spojená se snížením tržeb. S poškozenou zásilkou rostou zákazníkovi náklady a považuje to za nekvalitní provedení objednané služby. Další zásilku

již může vést konkurenční podnik. V tak vysokém konkurenčním prostředí je kvalita prioritní a díky informační provázanosti může podnik ztratit na základě špatných referencí i další menší zákazníky, kteří se řídí zkušeností okolí. Dlouhodobě vybudovanou image podniku může rozšíření této informace zničit.

Vyřešení jednotlivých případů poškozených zásilek a urovnání vztahů s klienty je časově náročné. Všeobecně proces získání doprovodných dokumentů a informací je zdoluhavý. Nejpodstatnější je však zjistit, kdo způsobil poškození a na koho se převedou dodatečně vzniklé náklady.

Tato situace nepříznivě ovlivňuje samotné zaměstnance, kteří musí zákazníka o nepříjemné události informovat. Jsou s tím spojené další administrativní záležitosti jako například sepsání Incident Reportu a informování odesílatele.

Může se stát, že po vyčíslení škod nebude strana, která nepříjemnosti způsobila chtít zaplatit způsobenou škodu a podniku tak vzniknou neuhrazené pohledávky. Neuhrazené pohledávky lze vymáhat pomocí externí specializované firmy nebo prostřednictvím soudu. S tím jsou spojeny další náklady, protože specializovaná firma si za poskytnuté služby provizi ve výši určitého procenta z vyplacené částky. V případě vyhrocení situace bude potřebné zajistit právního zástupce, podat žalobu a zahájit soudní řízení, které bude spojeno s vyššími výdaji.

## **Krizový plán**

Krizový plán slouží k rychlé a efektivní reakci na vzniklou situaci. Plány jsou formulovány dle jednotlivých ohnisek a představují pouze doporučený postup řešení. Propuknutí krize se sebou přináší další doprovodní projevy, se kterými se v krizových plánech nepočítá.

### *➤ Vytvoření fotodokumentace*

V okamžiku příjezdu kontejneru na vykládku je potřebné pořídit fotografie, jakým způsobem bylo zboží v kontejneru umístněné a jestli nejeví prvotní známky poškození. Následně je nutné zkontrolovat jednotlivé zásilky a vytvoření fotografií u těch, které mají zničený obal.

### *➤ Zjištění rozsahu poškození a vyčíslení škod*

Po zjištění komu zásilka patří a jestli je poškozený pouze obal nebo také zboží je potřebné informovat o této skutečnosti dispečera, který přepravu zpracovává. Po zjištění



rozsahu poškození se vyčíslí náhrada škody. V případě opakovaného poškození zásilek se stanoví penále subjektu, který zničení zapříčinil.

➤ *Komunikace s odesílatelem, vedoucím skladu*

Odpovědná osoba kontaktuje vedoucího skladu v přístavu, kde se zboží nakládalo a informuje ho o této skutečnosti. Následně na to se hledá odpovědná osoba, která škodu způsobila. Cílem je zjistit proč a za jakých okolností k situaci došlo. Pokud je to možné, je sežene se dokumentaci, na základě které se určí subjekt, který ponese zvýšené náklady.

➤ *Informování o události příjemce*

Dispečer informuje příjemce o poškozené zásilce a domluví si další postup řešení situace. Je několik možností řešení situace v závislosti na tom, jestli je zničený pouze obal zásilky nebo je zničené přímo zboží a poškození ovlivňuje jeho funkčnost. Na základě rozsahu poškození se sepiše reklamace a dispečer vyplní Incident report, který adresuje subjektu, jenž nese vícenáklady.

### **Krizová strategie**

Z krizové matice vyplývá, že ohnisko krize se má řešit pomocí trouble shooting. Jedná se o metodu, při které se řeší krize až v momentě, kdy nastane. Toto řešení se využívá, jestliže je pravděpodobnost vzniku krize menší a účinek na podnik není tak závažný. To znamená, že propuknutí této krize by pro podnik nemělo být likvidační ani ohrožující.

V případě častého opakování je důležité, aby podnik vyžadoval fotodokumentaci naloženého kontejneru, který je připraven k odplutí. Je potřebné vytvořit postupy, kterými se bude nakládka řídit a následně zpracovávat pravidelné reporty. Dále podnik může zkusit požádat vedoucího skladu o proškolení svých zaměstnanců nebo si vyžádat nakládání pouze jedním skladníkem, který se zaručí za naložení zásilky. Krátkodobě lze sjednat dohled nad nakládkou kontejneru. V případě nespolupráce může podnik pohrozit rozvázáním kontraktu, změnou skladu nebo soudním vyrovnáním. Podnik jako takový se může chránit sám sjednáním pojištění. Pokud by kontrakt s překladištěm nebo skladem nebyl ještě uzavřen, tak se nabízí možnost stanovit si speciální podmínky nakládání zboží ve smluvním vztahu.

## **Krizová situace**

### **K2 Ztráta významného zákazníka**

#### **Popis krizové situace**

V současné době se na trhu nachází velké množství logistických společností, které nabízí námořní přepravu a tím představují pro přímou konkurenci. Konkuruje si podniky mají srovnatelný doprovodní servis a kvalitu poskytovaných služeb. V konkurenčním prostředí musí podnik počítat se ztrátou zákazníka, který přechází k jinému přepravci z důvodů nižší ceny, nedostatečné informovanosti, nespokojenosti s dispečery nebo kvalitou poskytovaných služeb.

#### **Vývoj krizové situace a její možné důsledky**

Důvodů k rozvázání spolupráce mezi dodavatelem služeb a zákazníkem může být několik. Většinou to bývá uplynutím doby, na kterou byl kontrakt sjednán nebo přechod ke konkurenci na základě minulých zkušeností a lepšího doprovodního servisu. Trendem současné doby je vypisování výběrových řízení a tendrů pro každou oblast výrobního procesu. Cílem výběrového řízení je získat od logistických společností co nejlepší ceny, které mohou podniky navzájem srovnat a vybrat si z celé škály dopravních společností. Ceny poskytovaných služeb v rámci tendrů se liší v řádech desítek až stovek českých korun.

Logistika patří mezi obory, které podniky často outsourcují z důvodu finanční, administrativní a časové náročnosti. Také z tohoto důvodu bývá věrnost a loajalita zákazníků menší. Pokud se zákazník dostane do tíživé situace, může si přepravu zajišťovat sám.

Některé logistické firmy mají dostatečně velké obraty a jejich vyjednávací síla je mnohem vyšší na poli rejdařských společností. Tím můžou zákazníkovi nabídnout mnohem zajímavější cenu.

Ztráta zákazníka představuje pro podnik značnou hrozbu především z důvodů snížení tržeb. Je zřejmé, že s tím také poklesne rentabilita. Společnost nebude mít dostatek finančních prostředků na další podnikatelské aktivity nebo hrazení provozních výdajů. V krajní situaci může dojít k opožděným platbám přijatých faktur, čím se může zničit vybudovaná image podniku.

Nepříjemným jevem bude také nespokojenost zaměstnanců, kteří budou muset vzniklou situaci prezentovat dodavatelům. Nejedná se o jednoduchou situaci, ale v případě, že by podnik nebyl schopen tuto ztrátu alespoň krátkodobě pokrýt, může dojít v rámci

úsporných opatření ke snižování stavu zaměstnanců, snižování platů nebo omezení čerpání firemních benefitů.

Dalším z negativních projevů může být nedostatečná vytiženost Consol boxu. Momentálně v podniku převažují importní zásilky nad exportními a významní zákazníci společnosti obchodují s Čínou. Z tohoto důvodu je většina čínských importních zásilek převážena v Consol boxu, který jezdí v pravidelných intervalech. V případě ztráty velkého zákazníka, může dojít k nevytížení kontejneru a služba se stane nerentabilní nebo zcela zanikne. Daná situace může vyvolat řetězovou reakci. Služba Consol boxu nebude v provozu, zvýší se ceny přeprav importních zásilek a pro menší zákazníky bude toto navýšení nepřijatelné a ukončí se společností spolupráci.

Oddělení námořní přepravy je do značné míry závislé na fungování automobilového průmyslu. Tento průmysl je velmi specifický a v případě hrozby budoucí, potenciální světové hospodářské krize je velmi ohrožený. V situaci, kdy poklesne výroba automobilů, dojde ke snížení množství dovážených komponentů, čím se sníží počet zásilek společnosti.

V rámci zachování image podniku je důležité důvody k ukončení spolupráce ze strany zákazníka. V případě, že by se jednalo o porušení smluvních podmínek, negativní skutečnosti nebo neférové jednání ze strany společnosti, může dojít ke zničení pověsti podniku. V podnikatelském okolí se nachází velký počet konkurenčních firem, které si na tomto neúspěchu mohou vybudovat nové portfolio. Ztráta jednoho zákazníka nečestným jednáním může způsobit nepříjemnosti v budoucím vývoji především u výběrových řízení, propagaci společnosti a vztahy se současnými partnery. Díky informační provázanosti podnikatelského okolí není vyloučeno, že dojde k ukončení spolupráce s dalšími zákazníky.

Na druhou stranu je nutné podotknout, že pokud by došlo ke ztrátě jednoho významného zákazníka, v krátkodobém horizontu by to nemělo na oddělení námořní přepravy ničující účinek.

### **Krizový plán**

Cílem krizového plánu je snížit riziko a sestavit návaznost kroků, které by měl podnik uskutečnit, aby rychle a efektivně reagoval na vzniklou situaci. Jednotlivé kroky, nejsou pro podnik závazné, protože vypuknutí krize se sebou nese další vedlejší projevy, se kterými krizový plán nemusí počítat.

➤ *Stanovení velikosti zákazníka a jeho portfolia*

Teamleader, vedoucí manažer nebo obchodní zástupce srovná na základě statistik portfolio uskutečněných zásilek a problémy, které je doprovázely. Vedoucí finančního oddělení propočítá celkový podíl zákazníka na tržbách, velikost ztráty, v případě jeho odchodu. Stanoví se cenové rozmezí, o kterém lze při dalším jednání diskutovat.

➤ *Schůzka s klientem a nalezení příčin odchodu*

Obchodní zástupce nebo manažer si domluví osobní schůzku s klientem s cílem zvrátit rozhodnutí zákazníka o ukončení spolupráce. Jestliže existuje možnost spolupráce a zákazník není pevně rozhodnutý, můžou jednat o nových podmínkách. Pokud by k dohodě nedošlo, domluví se na postupu odstoupení od smlouvy.

Pro podnik je nesmírně důležité zjistit veškeré relevantní důvody, kvůli kterým chce zákazník ukončit kontrakt. Pokud je chyba na straně logistické společnosti a zákazník není spokojen s cenovými podmínkami, kvalitou služeb nebo přístupem operátora, musí společnost tyto argumenty prověřit a učít nápravná a především preventivní opatření, aby k podobné situaci v budoucnu nedošlo. Na druhou stranu i zákazník může mít své interní důvody například ve formě úsporných opatření.

➤ *Stanovení finančního dopadu a vyrovnaní ztrát*

V případě, že se zákazník pevně rozhodl rozvázat spolupráci, je na finančním oddělení vyčíslit veškeré ztráty. Následně na to stanovit nový rozpočet a zavést dočasná opatření, se kterými se pokryje vzniklá ztráta. Management společnosti může tuto ztrátu dorovnat mírným navýšením cen ostatních zákazníků, zvýšením objemu přeprav u některých zákazníků, a intenzivním hledáním nových příležitostí.

## **Krizová strategie**

Ohnisko krize Ztráta významného zákazníka se řadí dle matice krize do oblastí, k jejichž vyřešení se používá metoda odstranění ohniska. Tato metoda se využívá v případech, že je relativně vysoká pravděpodobnost propuknutí a má ohrožující až zničující účinek na podnik. K odstranění ohniska krize se využívá investice nebo vyklizení pozic.

Pokud se podnik do takové situace dostane, signalizuje to zanedbání nebo přehlížení některého z faktorů. Důležitou součástí je analýza portfolia zákazníků určující množství zásilek a velikost obrátu. Z výsledků analýzy by měla být sestavena strategie volby zákazníka, která diverzifikuje zákaznické portfolio na více menších podniků a poměrově

k tomu několik významnějších. Na základě stanovené strategie by ztráta významného zákazníka pro podnik nepředstavovala krizovou situaci a nijak vážně by ho neohrozila.

Část investic by měla být vložena do propagace námořní přepravy, jejíž marketing je v současné době nedostačující. Lepší reklama by mohla přilákat více zákazníků. Současně s reklamou by se mělo investovat do obchodního zástupce, který bude nabízet služby a nové produkty. Velké množství podniků, nemá dostatečné informace a představu o fungování námořní přepravy a možnostech, jak ji využít.

Vhodným způsobem podpory konkurenceschopnosti by byla investice do informačního systému, který by byl propojený s portály rejdařských společností. Zákazníci by tak měli informace o zásilkách dostupné online na webových stránkách společnosti.

## **Krizová situace**

### **K3 Vysoká fluktuace řadových zaměstnanců**

#### **Popis krizové situace**

Ve společnosti pracují v oddělení námořní přepravy tři zaměstnanci na pozici dispečera. V organizační struktuře se nad nimi nachází teamleader pro námořní i leteckou přepravu a celé to zajišťuje overseas manažer. Největší hrozbu představuje fluktuace na pozicích dispečera. Nejčastějšími důvody k odchodu zaměstnanců je nespokojenost se systémem hodnocení, nesouhlas s firemní strategií nebo potřeba vysokého pracovního nasazení.

#### **Vývoj krizové situace a její možné důsledky**

Dispečeři námořní přepravy jsou regionálně rozděleni a každý z nich zabezpečuje importní, exportní sužby a doprovodní servis na svém území. Na centrále, která sídlí v Praze, pracují dva dispečeři a taky tam má sídlo i vedení overseas. Třetí dispečer zajišťuje námořní přepravu z Ostravy. V současné době reálné riziko představuje vzájemná zastupitelnost, kterou prozatím zastrešuje pražská pobočka. Dispečeři v Praze se zastupují navzájem a v případě nepřítomnosti ostravského dispečera přebírají i jeho funkci.

Nepříjemná situace nastane v okamžiku, kdy se zvýší fluktuace a zaměstnanci začnou odcházet. Spustí se tím lavina negativních jevů počínaje ztrátou kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců s dlouholetou zkušeností a praxí. Podnik bude muset pružně zareagovat na vzniklou situaci a zavést patřičná opatření. Odchod zaměstnance za aktuálních podmínek by znamenalo, že podnik nemá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a práce by musela být

rozdělena mezi dva dispečery a teamleadra, jejichž pracovní vytížení je už tak hraniční. Krátkodobě by to znamenalo přetížení všech pracovníků námořní přepravy, které se sebou může přinést vlnu nespokojenosti, případně výskyt konfliktů v pracovních vztazích nebo zvýšenou nemocnost. V krajním případě může dojít k odchodu dalších zaměstnanců z důvodu, přepracovanosti a přetížení. Největší dopad ztráty zaměstnance to bude mít na stálé zákazníky, kteří jsou zvyklí na určitý standard. Může dojít k snížení kvality poskytovaných služeb, zhoršení informovanosti a k časovým prodlevám při vyřizování jednotlivých požadavků. Konkurence v oblasti logistických služeb je relativně velká a náklady na přechod ke konkurenci jsou minimální. Zákazníci s menším počtem zásilek v nepravidelných periodách nejspíš využijí služeb konkurence.

Námořní přeprava se řadí k oborům, které si vyžadují odborně proškolený personál. Lidí se zkušeností v tomto oboru je na trhu práce velmi málo a proto si přijetí nového zaměstnance vyžaduje zvýšené náklady. Jedná se především o náklady na inzerci, přijímací řízení, školení, materiální vybavení, kterým se myslí vznik nových podnikových emailových účtů, přístupových kódů do interního systému, vizitky nebo čas spolupracovníků potřebný k proškolení. Může nastat situace, kdy si nový pracovník nebude rozumět se zákazníky, bude mít odlišný přístup k práci a nebude schopen přijmout firemní strategii založenou na individuálním a osobním přístupu k zákazníkům.

Negativním důsledkem vysoké fluktuace může být únik interních informací a know how. Jelikož se jedná o velmi specializovaný obor, tak většina odchozích zaměstnanců přechází právě ke konkurenci, kde může dojít k prozrazení interních informací. V praxi se také stává, že odchozí zaměstnanec si se sebou do jiné firmy přenáší i zákazníky, kteří jsou zvyklí na styl spolupráce a jsou věrní zaměstnanci, nikoli loajální k organizaci.

### **Krizový plán**

Nelze sestavit jednotný krizový plán, a proto se jedná pouze o návrh možného postupu.

#### **➤ *Schůzka s odcházejícím zaměstnancem a zjištění důvodů odchodu***

Vedoucí pracovník si sjedná schůzku s odcházejícím zaměstnancem a snaží se zjistit příčiny odchodu. Manažer se může domluvit na nových podmínkách spolupráce, pokud zaměstnanec odchází z důvodů, které lze změnit. Jestliže je zaměstnanec pevně rozhodnutý k odchodu, může s nadřízeným probrat jeho budoucí plány, popřípadě návrhy na zlepšení.

➤ *Přerozdělení úkolů*

Zabezpečení bezproblémového chodu zajistí přerozdělení agendy mezi stávající zaměstnance. Ti budou řešit prioritní záležitosti, aby nedošlo k zhroucení systému.

➤ *Nalezení nového pracovníka*

Pomocí personálního oddělení nebo externí agentury nalézt vhodného a zkušeného zaměstnance. Organizace může na volné místo zaměstnat pracovníka z interních zdrojů, nebo se zaměřit na nové uchazeče z úřadu práce a internetových portálů.

### **Krizová strategie**

Zaměstnanci upřednostňují taková zaměstnání, ve kterém mají vidinu kariérního růstu, profesního rozvoje, možnosti vzdělávání a rozšiřování kompetencí. Proto velkou roli hrají zaměstnavatel, který připravuje kvalitní pracovní podmínky k výkonu činností.

V rámci preventivních opatření by měl nadřízený sledovat výkyvy ve fluktuaci, spokojenost svých zaměstnanců a pracovní nasazení. Na oddělení by se monitorovali prvotní příznaky a především příčiny odchodů. Uskutečňovali by se pravidelné schůzky ohledně spokojenosti zaměstnanců, co by změnili nebo případně navrhli opatření, které by zabránili opakování problémů. Dotazníky spokojenosti zaměstnanců by se měli stát součástí těchto schůzek a zaměstnanci by se neměli bát je pravdivě vyplnit. Samozřejmostí je zpětná vazba podávána vedoucím pracovníkem a seznamování s dosaženými úspěchy a výsledky.

K největší investici se v tomto směru řadí čas vedoucích pracovníků, kteří se snaží naslouchat problémům, řešit je a vytvářet na pracovišti přátelské bezkonfliktní prostředí. K udržení dobrých vztahů přispívají společné podnikové akce, různé večere se zákazníky, kulturní programy nebo teambuilding.

Organizace by měla mít srovnání s konkurencí, co se týče mzdových sazeb a pohybovat se přibližně na stejné úrovni. Peníze a podnikové benefity patří k motivačním faktorům, které nejvíce ovlivňují rozhodování zaměstnance k přechodu ke konkurenci.

## **5 NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SOUČASÉHO STAVU A SESTEVENÉHO KRIZOVÉHO PROFILU PODNIKU**

Jednou ze slabých stránek společnosti je pasivita při hledání nových příležitostí. Oddělení námořních přeprav nemá svého vlastního obchodního zástupce, který by sjednával nové kontrakty, prezentoval podnik, nabízel nové produkty na trhu a především diverzifikoval portfolio zákazníků. V současnosti tvoří přepravy pro automobilový průmysl téměř 61% všech zásilek zpracovaných námořní dopravou. Obchodní zástupce by se mohl začít orientovat na jiné trhy, které zaznamenávají rozmach a tím předcházet vzniku krize, jestliže automobilový průmysl začne stagnovat. Jedná se například o stavební, zpracovatelský a především elektrotechnický průmysl, které meziročně rostou. Smlouvy s novými velkoobjemovými zákazníky by mohly přispět ke spuštění projektů dalších Consol boxů. Projekt Consol box byl zaveden v květnu 2014 a aktuálně je podnik schopen naplnit díky konsolidací a LCL zásilkám dva kontejnery týdně z Shanghai. Společnost se z velké části specializuje na import především z Číny. S rostoucím počtem z Hong Kongu a Ningba by se mohl zavést nový Consol box právě z těchto destinací.

Doménou společnosti je především asijský trh. Jedním z důvodů, proč se společnost nedokáže dlouhodobě udržet i na jiných trzích je vysoká cena za nabízené služby. V současnosti jsou ceny individuálně sjednávány za každou zemi. Společnost v rámci námořní přepravy nemá dostatečně velký obrat na to, aby si dokázala u rejdařských společností domluvit výhodnější ceny. K zlepšení vyjednávací pozice u dodavatelů by mohlo přispět spojení s dceřinou společností na Slovensku nebo státech střední Evropy. Objemy námořních přeprav „spřízněných“ poboček by se sčítali, čím by se stali pro rejdaře zajímavější.

Z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá, že v oblasti poskytovatelů logistických služeb existuje vysoká konkurence. Nejdůležitější je neustále pozorovat, jak se chová konkurence a srovnávat ji s podmínkami a příležitostmi v podniku. Největší hrozbu pro oddělení námořní přepravy představuje odchod velkého zákazníka. Důvodů k ukončení spolupráce je mnoho, někdy stačí pouhé nedorozumění. Doporučením je vytváření dlouhodobých smluv na bázi šesti měsíců až jednoho roku s následným prodloužením kontraktu v případě oboustranné spokojenosti. Aktivní prozákaznický přístup a dodržování standardů kvality.

Jednou z možností, jak si získat zákazníka na svou stranu je kvalitní reklama a propagace. Marketingová strategie v tomto směru není propracována a propagace nefunguje



ani pomocí webových stránek, které jsou nedostatečné, neaktuální a je na nich minimum informací. O námořní přepravě je zde jen zmínka a netrpělivý zákazník může tuto informaci přehlédnout, čímž podnik škodí sám sobě a v této oblasti se stává nekonkurenceschopným. V rámci marketingu navrhuji, aby podnik přepracoval své webové stránky, aktualizoval informace a více se zaměřil na propagaci svých služeb a možností, které nabízí.

Současný svět žije dostupností informací, rychlým jednáním a samostatností ve vyhledávání a využívání služeb. Navrhuji vytvoření informačního systému propojeného se technologií rejdařských společností. Na základě čísla objednávky by si příjemce mohl vyhledat na webových stránkách společnosti aktuální pozici lodě, zjistit kdy dopluje do přístavu a časové rozmezí doručení. Program by automaticky generoval emaily, kterými by zákazníka informoval o dodání potřebných dokladů nutných pro transport zboží. Tento systém by snížil pracovní zatížení zaměstnanců.

Podnik nemá vytvořený žádný univerzální poptávkový ani objednávkový formulář. Návrhem je tedy zavedení těchto formulářů a jejich umístění na webových stránkách. Poptávkový formulář by měl obsahovat typ přepravy, objemovou hmotnost, hrubou a čistou váhu, druh převáženého zboží, výběr dodací podmínky, místo nakládky, cílovou destinaci, časové rozmezí, kolonku pro speciální požadavky a kontaktní email. V objednávkovém formuláři by navíc přibyl požadavek na upřesnění příjemce a odesílatele. Dodatečným doporučením by bylo provázání poptávkových formulářů se statistikou počtu poptávaných přeprav. Pomocí objednávkových formulářů by snížil počet nedorozumění, čas k získávání dodatečných informací a vzájemné potvrzování.

Zvýšená míra fluktuace zaměstnanců má negativní dopad na oddělení námořní přepravy. Podnik se může proti nadměrné fluktuaci pojistit tzv. dohodou o zvyšování kvalifikace popřípadě zavedením konkurenční doložky na období tří až šesti měsíců. Podnik může proti propuknutí krize zavést preventivní opatření a vytvořit si seznam vhodných kandidátů, kteří se již ucházeli o místo, nebo byli doporučeni současnými zaměstnanci, ale v daném čase nebyla pro ně volná kapacita. Další z možností jak předcházet vysoké fluktuaci je zavedení trainee programu pro absolventy a tím si přímo vychovat zaměstnance dle vlastních požadavků. Nábor do trainee popřípadě stáží by mohl probíhat přímo na školách, které mají akreditaci na obory zaměřené na logistiku. Ohrožení pro podnik představuje také odchod klíčového zaměstnance. Momentálně je klíčovým zaměstnancem celní deklarant sídlící v Jažlovicích, který se zabývá proclíváním námořních a leteckých zásilek. Tento zaměstnanec má zastupitelnost pouze deklarantem v Kolíně. V případě onemocnění, dlouhodobé pracovní neschopnosti nebo delší dovolené může tato zdánlivě nepatrná hrozba

propuknout v krizi. Návrhem je přijetí nového celního deklaranta pro pobočku v Jažlovicích prozatím na zkrácený úvazek. Vyřešila by se zastupitelnost v rámci jedné pobočky a zároveň by se tím nastavilo preventivní opatření proti propuknutí krize. Jednou ze slabých stránek, která se v konečném důsledku může přejít v krizi je nedostatek zaměstnanců. Aktuálně chybí zaměstnanec v ostravské pobočce. Průměrný týdenní počet objednávek dispečera v Ostravě je dvacet a navíc zabezpečuje dva sběrné kontejnery týdně. Z dlouhodobého trendu lze vyčíst, že se počet objednávek neustále zvyšuje a z administrativního hlediska je současný stav hraniční. Zároveň by se tím vyřešila vzájemná zastupitelnost na jednom pracovišti a předešlo by se komplikovanému předávání agendy do Prahy. Přijetí nového zaměstnance bude působit jako preventivní opatření proti vzniku krize a sníží se pracovní zatížení zaměstnance.

Závěrečným doporučením pro podnik je vypracování dalších krizových plánů, kterými bude možno předcházet krizi. Krizové řízení a ochrana proti krizi je v podnicích neustále brána na lehkou váhu. Nejčastějším důvodem k zvládnutí nepříznivého stavu je prevence, která může snížit časovou náročnost a především náklady spojené s řešením krize.

## 6 ZÁVĚR

Žijeme v globalizovaném světě, ve kterém si krize našla své stále místo. Veškeré činnosti v podnikání se díky informačním systémům odehrávají mnohem rychleji. Jakákoliv predikce do budoucna je pouhým odhadem, právě proto, že jednotlivé činnosti jsou zahaleny rouškou nejistoty a rizika. Mnoho, převážně malých podniků, nevěnuje krizovému řízení patřičnou pozornost. Podnikatelé mají pocit, že se jich tato oblast netýká, přičemž právě oni patří k nejrizikovějším. Každý manažer by se měl znát krizové faktory, které působí na podnik, a pomocí preventivních opatření se jim snažit vyhnout.

Předmětem této práce bylo přiblížit vznik krize, různé druhy krize a především představení možností řešení krize. Teoretická východiska práce se zabývají krizovým řízením a metody, kterými se dají určit krizová ohniska. Krizové plány a návrhy prevence krizových situací byly vytvořeny pro oddělení námořní dopravy společnosti.

Cílem diplomové práce bylo odhalení ohnisek potenciálních krizí a sestavení krizového plánu spolu s návrhem preventivních opatření. Krizová ohniska byla zjištěna pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. K analýze makrookolí byla využita PEST analýza, na základě které byli sestaveny ekonomické, politické, sociální a technologické faktory ovlivňující podnik. Pomocí Porterovy analýzy byly nalezeny činitelé, kteří tvoří mikrookolí podniku. Finanční zdraví podniku bylo zhodnoceno pomocí finanční analýzy. Závěry všech použitých metod byly shrnuty ve SWOT analýze. Z výsledků analýz vyplývá, že největší hrozbu pro podnik představuje odchod významného zákazníka. Tento faktor může mít pro podnik ničivý účinek. Pomocí dalšího krizového plánu se řešila situace s velkým množstvím poškozených zásilek přepravovaných převážně v Consol Boxech. Propuknutí krizového ohniska do krize by mělo ohrožující účinek na podnik, především z toho důvodu, že může dojít až ke ztrátě zákazníka. Oddělení námořní přepravy má v současné době pouze tři dispečery a odchod některého z nich nebo zvýšená fluktuace by pro podnik měla velmi negativní dopad.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizová připravenost firmy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s. 184. ISBN 978-80-7357-983-8.
- [2] ANTUŠÁK, Emil a KOPECKÝ, Zdeněk. *Krizový management: úvod do teorie*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 97s. ISBN 80-245-0951-2.
- [3] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 304. ISBN 978-80-247-5104-7.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 102. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80- 7179- 227- 6.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] KORÁB, V., J. PETERKA a M. ŘEZŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: 1. vyd. Computer Press, 2007. s. 215. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [8] KRULIŠ, Jiří. *Jak zvítězit nad riziky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. s. 566. ISBN 978-80-7201-835-2.
- [9] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. AMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002. s. 55. ISBN 80-248-0100-0.
- [12] MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management*. 1.vyd. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. s. 171. ISBN 978-3-8473-4870-2.

- [13] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela, PAPALOVÁ. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- TUO, 2014. s. 246. ISBN 978-80-248-3604-1.
- [14] NOVÁK, Radek. *Námořní přeprava*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2005. s. 288, ISBN 978-80-7357-070-5.
- [15] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 147 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [16] SRPOVÁ, Jitka a Václav, Řehoř. *Základy podnikání*. Praha: Grrada Publidhing, 2010. s. 423. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel, Rais. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 272. ISBN 80-247-0198-7.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel, Rais. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 360. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [19] UMLAUFOVÁ, Miroslava a Luděk, PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. s. 100. ISBN 80-85865-52-1.
- [20] ZAVADILOVÁ, Kristýna. *Konosament a ostatní přepravní dokumenty v mezinárodní námořní přepravě*. Praha, 2013. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Fakulta právnická, Katedra obchodního práva.
- [21] ZIMÁK, Alexandr. *Mezi třemi světadíly*. 1. vyd. Praha: Libri, 2008. s. 190. ISBN 978-80-7277-376-3.
- [22] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. 1. vyd. Praha: Pofessional Publishing, 2004. s. 179. ISBN 80-86419-74-6.
- [23] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [24] Interní dokumenty společnosti

## Internetové zdroje

- [25]Kurzy. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: [http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr\\_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default\\_curr=USD&unit=&lg=1](http://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=38&od=29.9.2003&curr=USD&default_curr=USD&unit=&lg=1)
- [26] Požadavky na vodní a leteckou přepravu nebezpečných látek. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: [http://www.hasicihustejnet.eu/data/TPO/3rocnik/nebezpecne\\_latky\\_a\\_odpady\\_1/public/11.pdf](http://www.hasicihustejnet.eu/data/TPO/3rocnik/nebezpecne_latky_a_odpady_1/public/11.pdf)
- [27] Přeprava nebezpečných věcí v dopravním systému. [online]. 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/paragraf/54380/preprava-nebezpecnych-veci-v-dopravnim-systemu>
- [28] Riziko a nejistota – příspěvek k precizaci pojmů [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2014/plne-zneni-prispevku/Kalouda.Frantisek.pdf>
- [29]Witerlingova krizová matice. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>
- [30]Cena ropy. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/297426-velky-pribeh-roku-2015-cena-ropy/>
- [31]Incoterms. [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prezentace-incoterms-2010-27735.html#!&chapter=14>
- [32]Sdružení automobilového průmyslu. [online]. 2015 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/vyroba-a-odbyt-tuzemskych-vyrobcu-vozidel/#koment8M>
- [33]Česká národní banka. [online]. 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=USD](http://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=USD)

- [34]Export do Ruska. [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pokles-ceskeho-exportu-do-ruska-se-zrychluje-62927.html>
- [35]Ekonomika Afriky. [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.afrikaonline.cz/view.php?cisloclanku=2014020302>)
- [36]European Community Shipowners' Associations. [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.ecsa.eu/component/search/?searchword=piracy&searchphrase=all&Itemid=999>
- [37]Incoterms. [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/>
- [38]Univerzita – online. [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/krizove-rizeni-a-risk-management/>
- [39]Ruské železnice kupují logistickou firmu. [online]. 2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: [http://czech.ruvr.ru/2012\\_09\\_22/89005221](http://czech.ruvr.ru/2012_09_22/89005221)

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ADR	Accord Dangerous Route
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ECSI	European Customer Satisfaction Index
ISO	Internal Standard Organisation
OA	oběžná aktiva
OSN	Organizace spojených národů
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Country
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RŽD	Ruské státní železnice
SDN	Specially designated national list
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
USD	kód amerického dolaru



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1 Portfolio podnikových stavů.....	9
Obr. 2.2 Fáze vývoje krize.....	12
Obr. 2.3 Krizová matice.....	26
Obr. 2.4 Rozložení základních přístupů k ohniskům.....	27
Obr. 2.5 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	29
Obr. 3.1 Organizační struktura oddělení námořní dopravy .....	42
Obr. 4.1 Země Djibouti Code of Conduct .....	66
Obr. 4.2 Souhrnná SWOT analýza .....	69
Obr. 4.3 Krizová matice.....	75
Obr. 4.4 Manipulace se zbožím .....	76

## SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1 Srovnání pojmu nejistota a riziko .....	14
Tab. 2.2 Matice rizik.....	16
Tab. 2.3 Univerzální formulář analýzy ohrožení .....	24
Tab. 2.4 SWOT analýza.....	37
Tab. 3.1 Incoterms .....	44
Tab. 4.1 Průměrná meziroční míra inflace v % .....	48
Tab. 4.2 Vývoj kurzu eura a amerického dolaru za rok 2014.....	48
Tab. 4.3 Vývoj ukazatele likvidity v čase.....	52
Tab. 4.4 Vývoj ukazatele aktivity v čase .....	53
Tab. 4.5 Vývoj ukazatele zadluženosti v čase v % .....	54
Tab. 4.6 Situace představující ohrožení.....	70
Tab. 4.7 Krizové ohnisko Velké množství poškozených zásilek .....	72
Tab. 4.8 Krizové ohnisko Ztráta významného zákazníka.....	73
Tab. 4.9 Krizové ohnisko Vysoká fluktuace řadových zaměstnanců .....	74

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 Poměr importních a exportních zásilek .....	43
Graf 4.1 Vývoj cen ropy za barel .....	50
Graf 4.2 Počet vyrobených automobilů v České republice .....	51
Graf 4.3 Státy importu .....	63
Graf 4.4 Portfolio zákazníků .....	67

## SEZNAM VZORCŮ

2.1	Okamžitá likvidita
2.2	Pohotová likvidita
2.3	Běžná likvidita
2.4	Obrat celkových aktiv
2.5	Doba obratu aktiv
2.6	Doba obratu pohledávek
2.7	Doba obratu závazků
2.8	ROS
2.9	ROA
2.10	ROE
2.11	Celková zadluženost
2.12	Míra zadluženosti
2.13	Finanční nezávislost

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



Sláva Vilkovská

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA 1	DODACÍ PODMÍNKY
PŘÍLOHA 2	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU
PŘÍLOHA 3	ROZVAHA VE ZJEDUŠENÉM ROZSAHU

# PŘÍLOHA 1: DODACÍ PODMÍNKY

COSTS		RISK		INSURANCE		All modes of transport		Sea and inland waterways			
DESCRIPTION										FREIGHT/RISK	
EXW Ex Works	SELLER							BUYER		Freight Seller's premises. Risk Seller's premises.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
FCA Free Carrier	SELLER							BUYER		Freight Freight handler. Risk Freight handler.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
CPT Carriage Paid to	SELLER	SELLER						BUYER		Freight Destination. Risk First freight handler.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
CIP Carriage and Insurance Paid to	SELLER	SELLER						BUYER		Freight Destination. Risk First freight handler.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
DAT Delivered at Terminal	SELLER	SELLER						BUYER		Freight: Destination. Risk: Destination.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
DAP Delivered at Place	SELLER	SELLER						BUYER		Freight: Place of destination. Risk: Arriving means of transport at destination.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
DDP Delivered Duty Paid	SELLER	SELLER						BUYER		Freight Destination. Risk Destination.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
FAS Free Alongside Ship	SELLER							BUYER		Freight Shipside in port of departure. Risk Shipside in port of departure.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
FOB Free on Board	SELLER							BUYER		Freight On board ship. Risk On board ship.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
CFR Cost and Freight	SELLER	SELLER						BUYER		Freight Port of destination. Risk On board ship.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			
CIF Cost, Insurance and Freight	SELLER	SELLER						BUYER		Freight Port of destination. Risk On board ship.	
	SELLER							BUYER			
	SELLER							BUYER			

## PŘÍLOHA 2: VZZ VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU

Výkaz zisku a ztrát společnosti ve zjednodušeném rozsahu v celých tisících korunách

Označení	Text	Číslo řádků	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 969 450	2 099 260	2 041 457
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2			
+	Obchodní marže	3			
II.	Výkony	4			
B.	Výkonová spotřeba	5	1 660 512	1 863 292	1 834 994
+	Přidaná hodnota	6	308 938	235 968	206 463
C.	Osobní náklady	7	140 465	143 887	154 980
D.	Daně a poplatky	8	259	1 967	1859
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	22 135	22 512	20806
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	223	137	698
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	86	61	6
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	12	10 654	8 635	-8 062
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	24 829	33 952	40 199
H.	Ostatní provozní náklady	14	20 262	17 809	17 893
V.	Převod provozních výnosů	15			
I.	Převod provozních nákladů	16			
*	Provozní výsledek hospodaření	17	140 129	75 136	59 878
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19			
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21			
K.	Náklady z finančního majetku	22			
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25			
X.	Výnosové úroky	26	367	52	8
N.	Nákladové úroky	27	678	1 480	219
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	23 239	33 352	42 770
O.	Ostatní finanční náklady	29	20 661	28 144	21 575
XII.	Převod finančních výnosů	30			
P.	Převod finančních nákladů	31			
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-20 306	6 345	20 984
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33			19 424
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	91 667	69 372	61 438
***	Výsledek hospodaření za účetní období	35	91 667	69 372	61 438
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	36	119 823	81 531	80 862

### PŘÍLOHA 3: ROZVAHA VE ZJEDNODUŠENÉM ROZSAHU

Rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu v celých tisících Kč.

Označení	Text	Číslo řádků	2011	2012	2013
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>937 539</b>	<b>877 731</b>	<b>952 382</b>
B.	Dlouhodobý majetek	3	365 706	347 472	332 659
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	111	53	26
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	365 595	347 419	332 633
C.	Oběžná aktiva	7	569 304	529 847	605 695
C.I.	Zásoby	8	7 123	5 237	4 335
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	9	9 619	9 883	6 171
C.III.	Krátkodobé pohledávky	10	444 441	397 720	497 259
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	108 121	117 007	97 930
D.I.	Časové rozlišení	12	2 529	412	14 028
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>13</b>	<b>937 539</b>	<b>877 731</b>	<b>952 382</b>
A.	Vlastní kapitál	14	491 367	469 173	461 611
A.I.	Základní kapitál	15	128 518	128 518	128 518
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17	22 569	22 569	22 569
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	248 613	248 714	249 086
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	19	91 667	69 372	61 438
B.	Cizí zdroje	20	446 172	408 558	490 771
B.I.	Rezervy	21	22 737	26 235	23 543
B.III.	Krátkodobé závazky	23	423 435	382 323	467 228